

迅銷有限公司 東京股份代號9983 香港股份代號6288

2025財政年度 普通股東大會通告(2024年9月1日至2025年8月31日年度)

日期及 2025年11月27日(星期四)

時 間 上午10時30分(日本時間)

地 點 山口縣山口市佐山10717 - 1

總部會議大樓主會議室

待 批 第1號議案：有關修改公司章程部分條文

准議案 第2號議案：選舉11名董事

第3號議案：有關修訂董事酬金制度(包括修訂酬金等總額上限及
以認股權(股票期權)形式授予新股份認購權)

第4號議案：有關法定核數師報酬金額之修訂



FAST RETAILING





一個「新服裝」的時代已然來臨

全球人們對服裝所要求的標準，正開始發生重大變化。一味追求眼前華麗新奇設計、過度生產、大量廢棄的時代，已成為過去。現在，人們開始精挑細選自己真正需要、真正渴望的衣服。同時，選擇那些以無浪費、安全且公平方式採購與生產的高品質服裝，長久珍惜地穿著；之後，並盡可能回收、循環再利用。這樣的穿衣哲學正逐漸成為主流。我相信，一個全球規模的「新服裝」時代已經到來。而迅銷集團正站在最佳的位置上。我們不生產「穿完就」的衣服，而是用優質素材精心製作能夠跨越時代、恆久穿著的衣服，也就是所謂「Timeless」永不過時的服裝。「LifeWear 服適人生」正是最佳的象徵。

如今，我們所秉持的這種理念，獲得來自全球顧客強烈的支持。截至2025年8月止的年度綜合收益總額達到34,005億日圓，較上年度增長9.6%，綜合經營溢利總額為5,642億日圓，同比增長12.6%，連續四個年度創下歷來最高業績水平。我們敏銳地掌握時代變化，根據顧客需求與潮流不斷更新商品，使「LifeWear 服適人生」逐漸在全球被認可為「新時代服裝的標準」。

在「食衣住行」這一人們生活基礎設施裡，我們是承擔其中一環的企業。推動對社會有益的事業，既是我們的使命，亦是義務。因此我們將持續提供對顧客生活有幫助、真正有價值的服裝。這亦能創造公司的收益，並能回饋股東。透過事業活動本身持續為社會作出貢獻，是企業成長的唯一道路。

至為關鍵的是挑戰與創新。墨守成規無法開創未來。顛覆傳統時尚與服裝業的常識，創造全新的服裝，讓顧客的生活更加愉快、舒適，與便利。為了實現這一使命，我們將持續全力以赴。

董事長、總裁兼CEO 柳井正

2025財政年度普通股東大會通告
(2024年9月1日至2025年8月31日年度)

1. 日期及時間
- 2025年11月27日(星期四)上午10時30分(日本時間)
2. 地點
- 山口縣山口市佐山10717 - 1
- 總部會議大樓主會議室

3. 於大會處理的事宜

- 呈報事項
1. 有關2025財政年度(自2024年9月1日起至2025年8月31日止)業務報告、綜合財務報表及財務報表的報告
2. 有關會計核數師及法定核數師委員會就2025財政年度(自2024年9月1日起至2025年8月31日止)綜合財務報表的審核結果的報告
- 決議事項
- 第1號議案：有關修改公司章程部分條文
- 第2號議案：選舉11名董事
- 第3號議案：有關修訂董事酬金制度(包括修訂酬金等總額上限及以認股權(股票期權)形式授予新股份認購權)
- 第4號議案：有關法定核數師報酬金額之修訂

4. 關於股東大會參考文件的電子文件提供方式

本屆股東大會召開期間，股東大會參考文件等相關資訊(採用電子文件提供)將透過電子文件方式，在互聯網以下各網站上發佈電子文件提供方式的相關資訊。

迅銷網站

<https://www.fastretailing.com/tc/ir/meeting/>



5. 其他

- (1)本屆股東大會期間，無論諸位股東是否申請發送書面文件，將統一發送載列電子文件提供方式的書面文件。此外，在發送的書面文件中，關於電子文件提供方式，根據法律及本集團章程第15條規定，將不予載列以下內容。因此，該書面文件為法定核數師及會計核數師編制核數報告時予以核數的文件之一。
- 業務報告： 涵蓋集團各項業務的門店數量、員工情況、主要債權人情況、股票情況、外部行政人員相關事項、會計核數師情況、股份認購權等情況、確保恰當經營業務
- 綜合財務報表： 涵蓋綜合權益變動表、附註總表
- 財務報表： 涵蓋資產負債表、損益表、資產淨值變動表、特別附註表
- 核數報告： 財務報表等內容的會計核數師的核數報告，法定核數師委員會報告
- (2)若電子文件提供方式發生更改，將在第3頁載列的互聯網各網站(集團網站)上發佈更改內容。

股東大會的參考

第1號議案 有關修改公司章程部分條文

1. 提出理由

本公司一直就中長期企業價值提升所需之體制等事項進行多番討論。鑑於目前事業規模擴大且經營環境改變，為強化經營體制並完善公司治理架構，擬將董事人數上限由現行10名以內修訂為15名以內，並據此修訂公司章程第18條。

2. 修訂內容

具體變更內容如下。
(變更部分以下劃線顯示)

現行章程	變更案
(董事人數) 第18條 本公司的董事人數為3名以上10名以內。	(董事人數) 第18條 本公司的董事人數為3名以上15名以內。

第2號議案 選舉11名董事

現任董事10名將於本次股東大會結束時任期屆滿。因此為進一步加強經營體制及完善公司治理架構，謹提請選任11名董事。董事候選人如下。

候選人編號	姓名	職位	擔任董事年數	董事會出席狀況
1	柳井正 YANAI TADASHI	執行董事	53年 (截至本次大會結束時)	100% (13 / 13次)
2	新宅正明 SHINTAKU MASAAKI	非執行董事	16年 (截至本次大會結束時)	100% (13 / 13次)
3	大野直竹 ONO NAOTAKE	非執行董事	7年 (截至本次大會結束時)	100% (13 / 13次)
4	KOLL KATHY MITSUKO	非執行董事	4年 (截至本次大會結束時)	100% (13 / 13次)
5	車戶城二 KURUMADO JOJI	非執行董事	3年 (截至本次大會結束時)	100% (13 / 13次)
6	京谷裕 KYOYA YUTAKA	非執行董事	3年 (截至本次大會結束時)	92.3% (12 / 13次)
7	國部毅 KUNIBE TAKESHI	—	—	—
8	岡崎健 OKAZAKI TAKESHI	執行董事	7年 (截至本次大會結束時)	100% (13 / 13次)
9	柳井一海 YANAI KAZUMI	執行董事	7年 (截至本次大會結束時)	100% (13 / 13次)
10	柳井康治 YANAI KOJI	執行董事	7年 (截至本次大會結束時)	100% (13 / 13次)
11	塚越大介 TSUKAGOSHI DAISUKE	—	—	—

參考 董事候選人的專業能力

集團希望董事候選人具備卓越見解及豐富經驗，尤其是在企業經營、全球業務及可持續發展方面。此外，若能基於IT及數碼化、店鋪開發、物流、財務、會計及金融等專業領域的相關知識及經驗提供建議和意見，對於集團的業務經營實屬具有寶貴價值。出於上述考慮，集團希望各位董事候選人具備以下方面的專業能力。但董事候選人所應具備的專業能力並非僅限於此。

柳井正：企業經營、全球業務、可持續發展、IT及數碼化、店鋪開發、物流、財務、會計及金融	岡崎健：企業經營、全球業務、可持續發展、IT及數碼化、財務、會計及金融
新宅正明：企業經營、全球業務、可持續發展、IT及數碼化	柳井一海：企業經營、全球業務、可持續發展
大野直竹：企業經營、全球業務、可持續發展、店鋪開發、物流	柳井康治：企業經營、全球業務、可持續發展
KOLL KATHY MITSUKO：企業經營、全球業務、可持續發展、財務、會計及金融	塚越大介：企業經營、全球業務、可持續發展
車戶城二：企業經營、全球業務、可持續發展、店鋪開發	
京谷裕：企業經營、全球業務、可持續發展、物流	
國部毅：企業經營、全球業務、可持續發展、財務、會計及金融	

1 柳井 正 (YANAI TADASHI)

續任



- 出生日期：1949年2月7日，76週歲
- 擔任董事年數：53年(截至本次大會結束時)
- 董事會出席狀況：100%(13 / 13次)
- 持有集團股票數目：53,391,852股

■ 簡歷及集團職務職責：

- 1972年 8 月 加入集團
- 1972年 9 月 集團董事
- 1973年 8 月 集團董事兼CEO
- 1984年 9 月 集團董事長兼CEO
- 2001年 6 月 SOFTBANK GROUP CORP. 外部董事(2019年12月31日卸任)
- 2002年 11月 集團董事長兼董事局主席
- 2005年 9 月 集團董事長、董事局主席兼CEO(現任)
- 2005年 11月 UNIQLO CO., LTD. 董事長、董事局主席兼CEO
- 2008年 9 月 GOV RETAILING(現名G.U. CO., LTD.)董事局主席(現任)
- 2009年 6 月 Nippon Venture Capital Co., Ltd. 外部董事(現任)
- 2011年 11月 LINK THEORY JAPAN CO., LTD. 董事(現任)
- 2018年 11月 一般財團法人迅銷財團理事長(現任)
- 2023年 9 月 UNIQLO CO., LTD. 董事長兼董事局主席(現任)

■ 重要兼任職務：

- Nippon Venture Capital Co., Ltd. 外部董事
- 一般財團法人迅銷財團理事長
- UNIQLO CO., LTD. 董事長兼董事局主席、另外15間子公司董事

董事候選人入選原因

候選人自1984年擔任集團董事長以來的41年間，負責指揮集團經營工作，創造出將集團發展成世界馳名服裝製造零售企業的實際成果。候選人作為集團創始人，全力建設出如今的迅銷集團，其經營成績、廣博的業務知識以及致力於持續提高企業價值的領導能力，對於集團今後的進一步增長不可或缺，故將彼列為董事的候選人。

候選人致各位股東發言

迅銷致力在全球進一步實現業務成長。同時，我們深信，透過服裝業務積極履行社會責任，推動社會朝向更美好的方向，是我們肩負的重要使命。本公司秉持「改變服裝、改變常識、改變世界」的企業理念，透過LifeWear(極致日常服飾)，將穿衣的幸福與喜悅傳遞至世界各地的每一位人士。

2 新宅 正明 (SHINTAKU MASAOKI)

續任

外部董事

獨立行政人員



- 出生日期：1954年9月10日，71週歲
- 擔任董事年數：16年(截至本次大會結束時)
- 董事會出席狀況：100%(13 / 13次)
- 持有集團股票數目：一 股

■ 簡歷及集團職務職責：

- 1978年 4 月 加入 IBM Japan, Ltd.
- 1991年 12月 加入ORACLE CORPORATION JAPAN
- 2000年 8 月 ORACLE CORPORATION JAPAN董事長兼CEO
- 2001年 1 月 Oracle Corporation高級副總裁
- 2008年 4 月 認證NPO法人特殊奧運會日本(現名公益財團法人特殊奧運會日本)副理事長
- 2008年 6 月 ORACLE CORPORATION JAPAN董事長兼董事局主席(2008年12月31日卸任)
- 2009年 11月 集團獨立非執行董事(現任)
- 2019年 3 月 公益財團法人特殊奧運會日本成員
- 2020年 6 月 NTT DOCOMO, Inc. 外部董事
- 2021年 6 月 NTT Communications Corporation(現名NTT DOCOMO BUSINESS, Inc.)外部董事(現任)
- 2023年 4 月 順天堂大學醫學部附屬順天堂醫院外部核數師(現任)

■ 重要兼任職務：

- NTT DOCOMO BUSINESS, Inc. 外部董事
- 順天堂大學醫學部附屬順天堂醫院外部核數師

※候選人根據第18頁所載之「外部行政人員獨立性的判斷標準」，被認為具備獨立性，擬作為董事提請選任。

外部董事候選人入選原因及慶有職責概要

候選人曾日本甲骨文株式會社擔任企業高層，具備豐富的知識及經驗，亦有擔任醫療機構的外部審查委員等，活動領域非常廣泛，相關的知識和經驗對集團而言極有價值。此外，候選人在長期任職期間，對於集團亦有深厚瞭解，能夠基於獨立立場坦率提供經營方針方面的準確意見，對集團的作用不可替代。我們認為彼能為集團的IT、數碼化、ESG等方面作出貢獻，故將彼列為獨立非執行董事的候選人。

候選人致各位股東發言

透過對數碼領域的高效投資，本公司正加速邁向「資訊製造零售業」的轉型，並積極展開各項以數據分析為基礎之價值創造措施。各持份者亦逐漸建立起對本公司成功推動數碼化轉型之認識。此外，隨著IT人才陣容日益鼎盛，本公司已逐步建立起邁向下一階段發展之體制。作為獨立非執行董事，我將持續推動此等進化。

3 大野 直竹 (ONO NAOTAKE)

續任 外部董事 獨立行政人員



- 出生日期：1948年10月28日，77週歲
- 擔任董事年數：7年(截至本次大會結束時)
- 董事會出席狀況：100%(13 / 13次)
- 持有集團股票數目：一 股
- 簡歷及集團職務職責：

1971年 4 月 加入Daiwa House Industry Co., Ltd.
 2000年 6 月 Daiwa House Industry Co., Ltd. 董事
 2004年 4 月 Daiwa House Industry Co., Ltd. 專務董事、榮業總部副部長
 2007年 4 月 Daiwa House Industry Co., Ltd. 董事長兼副CEO、榮業總部部長
 2011年 4 月 Daiwa House Industry Co., Ltd. 董事長兼CEO
 2017年 11月 Daiwa House Industry Co., Ltd. 特別顧問(2021年3月31日卸任)
 2018年 6 月 Nomura Management School Foundation兼職理事(現任)
 2018年 11月 集團獨立非執行董事(現任)
 2021年 4 月 ASAI KEN ARCHITECTURAL RESEARCH INC. 特別顧問(現任)
 2021年 5 月 PATIENCE CAPITAL GROUP 特別顧問(現任)

■ 重要兼任職務：

- Nomura Management School Foundation兼職理事
- ASAI KEN ARCHITECTURAL RESEARCH INC. 特別顧問
- PATIENCE CAPITAL GROUP 特別顧問

※候選人根據第18頁所載之「外部行政人員獨立性的判斷標準」，被認為具備獨立性，擬作為董事提請選任。

外部董事候選人入選原因及慶有職責概要

候選人曾Daiwa House Industry Co., Ltd. 擔任董事長兼CEO，在經營方面具備豐富的知識和經驗。彼亦可基於擔任營業本部部長的經驗，立足於業務前線視角提出建議。鑑於集團正在全球市場加速開設UNIQLO(優衣庫)及GU(極優)門店，候選人作為優秀經營者的經驗及知識將可發揮巨大作用，且為集團所需。我們認為彼可為集團的開店戰略、物流等方面作出貢獻，故將彼列為獨立非執行董事的候選人。

候選人致各位股東發言

我習慣以消費者的身份到訪店鋪，聆聽現場的聲音。基於過往的經營經驗，我深信「現場至為關鍵」。在董事會上，我們總能進行積極的意見交流，而柳井先生也一直用心聆聽各方意見。未來，我將會繼續提出良言，把透過顧客親身體驗所獲得的洞察與改善建議，應用到公司的經營決策之中。

4 KOLL KATHY MITSUKO (KATHY 松井)

續任 外部董事 獨立行政人員



- 出生日期：1965年2月2日，60週歲
- 擔任董事年數：4年(截至本次大會結束時)
- 董事會出席狀況：100%(13 / 13次)
- 持有集團股票數目：一 股
- 簡歷及集團職務職責：

1990年 1 月 加入Barclays de Zoete Wedd, Limited(現名Barclays Capital)
 1994年 3 月 加入 Goldman Sachs Japan Co., Ltd.
 1998年 1 月 Goldman Sachs Japan Co., Ltd. 常務董事
 2000年 1 月 Goldman Sachs Japan Co., Ltd. 合夥伴
 2015年 4 月 Goldman Sachs Japan Co., Ltd. 副會長(2020年12月卸任)
 2018年 11月 一般財團法人迅銷理事
 2021年 5 月 MPower Partners Fund L.P. General Partner(現任)
 2021年 7 月 Paidy Inc. 外部董事(2021年10月卸任)
 2021年 11月 一般財團法人迅銷財團評議員(現任)
 2021年 11月 集團獨立非執行董事(現任)

■ 重要兼任職務：

- 一般財團法人迅銷財團評議員
- MPower Partners Fund L.P. General Partner

※以一般財團法人迅銷財團評議員的身份與集團開展的交易或以貨幣及其他財產支付之金額符合第18頁載列的「外部行政人員的獨立性判斷標準」。

外部董事候選人入選原因及慶有職責概要

候選人曾高盛證券擔任首席策略師、副會長等職務，亦在重視ESG領域的全球性風險投資基金機構MPower Partners Fund L.P. 擔任普通合夥人，在投資及ESG領域經驗豐富。此外，包括彼於1999年提出的「女性經濟」概念滲透至世界各地在內，彼基於經濟合理性對多樣性及可持續發展進行分析的觀點，影響了眾多企業及投資家。我們認為彼可為集團的全球經營、多樣性管理、ESG等領域作出貢獻，故將彼列為獨立非執行董事的候選人。

候選人致各位股東發言

迅銷已邁進加速全球化的新階段。隨著人才多元化，公司大幅成長之潛力亦日益提升。身為女性及外籍獨立非執行董事，我認為自己的使命就是為公司提供建議，藉以拓展這些可能性。我將善用證券公司任職的實務經驗，同時兼顧資本市場和企業管治的視角，為跨國團隊的經營貢獻所長。

5 車戸 城二 (KURUMADO JOJI)

續任 外部董事 獨立行政人員



- 出生日期：1956年4月23日，69週歲
- 擔任董事年數：3年(截至本次大會結束時)
- 董事會出席狀況：100%(13 / 13次)
- 持有集團股票數目：一 股

■ 簡歷及集團職務職責：

1981年 4 月 加入TAKENAKA CORPORATION
1982年 1 月 一級註冊建築師
2012年 4 月 TAKENAKA CORPORATION設計總部長
2013年 4 月 TAKENAKA CORPORATION主管人員設計總部長
2014年 5 月 日本建築學會理事(會館委員)
2015年 4 月 TAKENAKA CORPORATION設計的主管人員
2017年 4 月 TAKENAKA CORPORATION常務主管人員
2022年 4 月 TAKENAKA CORPORATION顧問(2023年3月26日卸任)
2022年 9 月 早稻田大學創意科學與工程學部建築系兼職講師(現任)
2022年 11 月 集團獨立非執行董事(現任)
2024年 7 月 Pacific Century Hotel Co., Ltd. 執行顧問(現任)

■ 重要兼任職務：

● Pacific Century Hotel Co., Ltd. 執行顧問

※集團與TAKENAKA CORPORATION於過去三年之交易金額，分別均低於各自營業額的1%。

外部董事候選人入選原因及慶有職責概要

候選人株式會社竹中工務店內擔任設計及工程監督多年，先後參與過多個建築項目，同時亦具備城市建設及環境開發規劃等方面的參與經驗，在建築的設計及施工以及大規模開發項目方面具備十分豐富的知識及經驗。除了建築外，彼對藝術及美術亦具備深厚造詣。此外，得益於以株式會社竹中工務店常務主管人員的身份參與海外顧客項目的經驗，對於企業經營及海外業務亦有深刻見解。鑑於集團計劃今後在全球市場加速開設門店，我們認為彼可基於上述的知識及經驗，為集團打造更具吸引力的門店作出貢獻，故將彼列為獨立非執行董事的候選人。

候選人致各位股東發言

我以建築業界累積之知識與經驗為基石，致力提出更具品質之建議與意見，以推動開發符合未來標準的可持續次世代店舖。我將以未來社會之藍圖為依據，在利潤與可持續發展之間取得平衡，並精準推進當前應執行之事項。身為獨立非執行董事之一，我期望能為本公司的這些創新提供支持。

6 京谷 裕 (KYOYA YUTAKA)

續任 外部董事 獨立行政人員



- 出生日期：1962年1月7日，63週歲
- 擔任董事年數：3年(截至本次大會結束時)
- 董事會出席狀況：92.3%(12 / 13次)
- 持有集團股票數目：一 股

■ 簡歷及集團職務職責：

1984年 4 月 加入MITSUBISHI CORPORATION
2013年 4 月 MITSUBISHI CORPORATION漁業總部長
2013年 5 月 Lawson董事
2014年 4 月 MITSUBISHI CORPORATION主管人員生活材料事業部長
2015年 11 月 OLAM INTERNATIONAL LIMITED執行董事
2016年 4 月 MITSUBISHI CORPORATION常務主管人員生活產業集團CEO
2019年 4 月 MITSUBISHI CORPORATION常務主管人員消費產業集團CEO(2021年3月31日卸任)
2021年 6 月 MITSUBISHI SHOKUHIN CO., LTD. 代表董事總裁兼CSO
2022年 11 月 集團獨立非執行董事(現任)
2025年 9 月 MITSUBISHI SHOKUHIN CO., LTD. 代表董事總裁兼次世代事業統括兼CSO(現任)

■ 重要兼任職務：

● MITSUBISHI SHOKUHIN CO., LTD. 代表董事總裁兼次世代事業統括兼CSO

※集團與MITSUBISHI CORPORATION集團於過去三年之交易金額，分別均低於各自綜合營業額的1%。

外部董事候選人入選原因及慶有職責概要

候選人三菱商事株式會社從事零售及流通業務多年，在消費類業務領域具備深厚的知識及經驗。彼亦在擔任三菱食品株式會社代表董事等職務，對於企業經營亦具備深刻見解。我們認為彼可運用上述知識及經驗，為集團的經營戰略、物流等方面作出貢獻，故將彼列為獨立非執行董事的候選人。

候選人致各位股東發言

我長年從事的食品相關業務，與LifeWear同屬生活必需品，兩者的共通點在於，皆以爭取全體所有持份者的信賴為業務推展的首要目標。我將善用過去在國內外累積的經營經驗與見解，為迅銷邁向「全球最值得信賴之公司」的嶄新挑戰提供支持，並持續履行獨立非執行董事的職責。

7 國部 毅 (TAKESHI KUNIBE)

新 任 外部董事 獨立行政人員



■ 出生日期：1954年3月8日，71週歲

■ 擔任董事年數：—

■ 董事會出席狀況：—

■ 持有集團股票數目：— 股

■ 簡歷及集團職務職責：

1976年 4 月 入行Sumitomo Bank(現名Sumitomo Mitsui Banking Corporation)
2007年 6 月 Sumitomo Mitsui Financial Group, Inc. 董事
2011年 4 月 Sumitomo Mitsui Banking Corporation董事總經理兼行政總裁
2017年 4 月 Sumitomo Mitsui Financial Group, Inc. 董事總裁
2017年 6 月 Sumitomo Mitsui Financial Group, Inc. 董事總經理兼行政總裁
2019年 4 月 Sumitomo Mitsui Financial Group, Inc. 董事會主席(2025年6月27日卸任)
2019年 6 月 TAISHO PHARMACEUTICAL HOLDINGS CO., LTD. 外部董事(現任)
2020年 6 月 KOMATSU LTD. 外部董事(現任)
2021年 6 月 Nankai Electric Railway Co., Ltd. 獨立非執行董事兼審核委員會成員(現任)
2021年 10 月 Sumitomo Mitsui Banking Corporation董事會主席(2023年4月1日卸任)
2025年 6 月 The Royal Hotel, Limited外部董事(現任)
2025年 6 月 Sumitomo Mitsui Financial Group, Inc. 特別顧問(現任)

■ 重要兼任職務：

- Sumitomo Mitsui Financial Group, Inc. 特別顧問
- TAISHO PHARMACEUTICAL HOLDINGS CO., LTD. 外部董事
- KOMATSU LTD. 外部董事
- Nankai Electric Railway Co., Ltd. 獨立非執行董事兼審核委員會成員
- The Royal Hotel, Limited外部董事
- Nippon Venture Capital Co., Ltd. 董事
- SMBC Group Foundation代表理事
- Japan Hydrogen Association代表理事

※候選人根據第18頁所載之「外部行政人員獨立性的判斷標準」，被認為具備獨立性，擬作為董事提請選任。

外部董事候選人入選原因及履有職責概要

該候選人曾擔任三井住友銀行股份有限公司的董事總經理，以及三井住友金融集團股份有限公司的董事，在金融與財務領域、集團公司管理等實業界，擁有卓越見識與豐富經驗。因此，本公司期望他能發揮上述專長，就本公司整體經營提出建議，並在財務、會計、金融等領域作出貢獻，故提名其為獨立非執行董事候選人。

候選人致各位股東發言

企業經營必須靈活應對變化。正因為現今世代前景極度不明，我們更需要搶先掌握變化，並持續進化商業模式。我希望善用自己多年擔任金融集團高層的經驗，以及支援多家企業營運的歷練，發揮獨立非執行董事的監督職能，全力支持迅銷集團在邁向世界第一品牌的路途上克服各項新挑戰。

8 岡崎 健 (OKAZAKI TAKESHI)

續 任



■ 出生日期：1965年7月9日，60週歲

■ 擔任董事年數：7年(截至本次大會結束時)

■ 董事會出席狀況：100%(13 / 13次)

■ 持有集團股票數目：5,790股

■ 簡歷及集團職務職責：

1988年 4 月 加入The Long-Term Credit Bank of Japan, Limited
1998年 7 月 加入Mckinsey & Company
2005年 1 月 Mckinsey & Company合夥人
2011年 8 月 加入集團
2011年 8 月 集團主管人員兼CFO
2012年 9 月 集團高級主管人員兼CFO(現任)
2018年 11 月 一般財團法人迅銷財團評議員(現任)
2018年 11 月 集團董事(現任)
2023年 6 月 PLST CO., LTD. 代表董事(現任)

■ 重要兼任職務：

- 一般財團法人迅銷財團評議員
- 迅銷(中國)商貿有限公司董事長
- Fast Retailing USA, Inc. CEO
- PLST CO., LTD. 代表董事、另外21間子公司董事、執行董事

董事候選人入選原因

候選人自2011年加入集團以來，作為集團CFO，為會計、財務、經營計劃、收購等管理部門的全球制度建設作出貢獻。對於有明項目，亦以核心領導者的身份，在總體業務中發揮領導能力。我們認為候選人可以集團CFO的身份，憑藉多年來的強大領導力，解決集團總體事務中最為重要的議題，故將彼列為董事的候選人。

候選人致各位股東發言

LifeWear的理念在全球各地引發共鳴。為回應顧客期望並拓展客群，我們將加速業務革新，同時積極投資以強化作為「全球資訊製造零售商」之組織能力。我們會靈活應對科技、經濟、社會結構、法規等在全球層面持續演變的營商環境，致力維持高增長與高股東回報，同時提升企業價值。

9 柳井 一海 (YANAI KAZUMI)

續任



- 出生日期：1974年4月23日，51週歲
- 擔任董事年數：7年（截至本次大會結束時）
- 董事會出席狀況：100%（13 / 13次）
- 持有集團股票數目：14,345,424股

■ 簡歷及集團職務職責：

- 1997年 9 月 加入Goldman Sachs Japan Co., Ltd.
- 2004年 7 月 加入Link Theory Holdings (US) Inc. (現名Theory LLC)紐約總部
- 2009年 9 月 加入集團
- 2012年 1 月 Theory LLC主席(現任)
- 2012年 11月 集團主管人員
- 2013年 11月 UNIQLO USA LLC COO
- 2015年 11月 UNIQLO USA LLC主席(現任)
- 2017年 7 月 J BRAND HOLDINGS, LLC董事長兼董事局主席
- 2018年 11月 集團董事(現任)
- 2020年 6 月 集團高級主管人員(現任)
- 2022年 8 月 LINK THEORY JAPAN CO., LTD. 代表董事兼CEO(現任)

■ 重要兼任職務：

- LINK THEORY JAPAN CO., LTD. 代表董事兼CEO
- Theory LLC 主席另外14間子公司董事、執行董事

董事候選人入選原因

候選人Goldman Sachs Japan Co., Ltd. 累積相關經驗後，於2004年加入集團附屬公司。透過迄今為止主要參與的美國Theory業務及美國UNIQLO(優衣庫)業務，培養出國際性企業的經營意識，在集團的日本附屬公司株式會社LINK Theory Japan擔任代表董事至今。我們認為候選人取得的成績對於致力擴大全球業務的集團在今後的進一步增長不可欠缺，故將彼列為董事的候選人。

候選人致各位股東發言

迅銷希望透過業務真心誠意地改善社會。我深信，隨著全球業務持續擴展，我們實現此目標的可能與日俱增。本公司秉持「真、善、美」之核心理念，致力追求全球最佳營運模式，並加速推動各項業務成長。為此，我們須匯聚全球人才與資源，進一步強化組織實力。作為創辦家族的一員和公司董事，我將會克盡己任。

10 柳井 康治 (YANAI KOJI)

續任



- 出生日期：1977年5月19日，48週歲
- 擔任董事年數：7年（截至本次大會結束時）
- 董事會出席狀況：100%（13 / 13次）
- 持有集團股票數目：14,345,985股

■ 簡歷及集團職務職責：

- 2001年 4 月 加入MITSUBISHI CORPORATION
- 2012年 9 月 加入集團、負責UNIQLO運動市場榮銷
- 2013年 5 月 UNIQLO CO., LTD. 全球市場榮銷部部長
- 2013年 9 月 集團主管人員
- 2018年 11月 集團董事(現任)
- 2020年 6 月 集團高級主管人員(現任)

董事候選人入選原因

候選人曾在日本大型綜合商社積累經驗，後於2012年加入集團。迄今為止負責領導UNIQLO(優衣庫)業務的全球營銷及體育營銷工作，並在可持續發展領域擔任主管幹部，發揮着強大的領導力。候選人在市場營銷領域及可持續發展領域的見解及成績，對於提升集團的品牌價值和全球業務進一步增長而言確有需要，故將彼列為董事的候選人。

候選人致各位股東發言

隨著以人工智能為首的新技術與服務崛起，營商環境正加速變化。為了靈活應對這些變革，我們正從企業營運的角度着手，致力強化組織能力。更重要的是，我們必須迅速回應顧客對商品與服務的期望和要求。作為內部執行董事，我將會履行社會責任，並以實現業務持續增長為目標。

11 塚越 大介 (TSUKAGOSHI DAISUKE)

新 任

- 出生日期：1978年11月11日，47週歲
- 擔任董事年數：—
- 董事會出席狀況：—
- 持有集團股票數目：1,077股

■ 簡歷及集團職務職責：

2002年 3 月	加入集團
2015年 6 月	集團FR-MIC(Fast Retailing Management and Innovation Center)部長
2015年 7 月	集團主管人員
2019年 12月	集團高級主管人員(現任)
2020年 8 月	UNIQLO USA LLC CEO(現任)
2022年 7 月	UNIQLO North America CEO(現任)
2022年 7 月	UNIQLO CANADA INC. CEO(現任)
2022年 11月	UNIQLO CO., LTD. 董事
2023年 9 月	UNIQLO CO., LTD. 代表董事兼CEO(現任)
2024年 11月	G.U. CO., LTD. 董事(現任)
2025年 4 月	集團COO(現任)

■ 重要兼任職務：

- UNIQLO CO., LTD. 代表董事兼CEO
- UNIQLO USA LLC CEO另外4間子公司董事、執行董事

■ 董事候選人入選原因

自2002年加入本公司以來，該名候選人歷任日本國內UNIQLO(優衣庫)門市店長及教育部門負責人，之後擔任北美業務負責人，積極推動品牌策略、善用社交媒體作市場推廣，同時投入在地貢獻活動，成功促成北美事業首次全年獲利。該名候選人在國內外的UNIQLO(優衣庫)事業及人才培育領域累積了深厚的知識與實績，對本集團未來的成長具關鍵意義，因此我們提名其為董事候選人。

■ 候選人致各位股東發言

每一間店鋪、每一件商品、每天的營運累積起來，便是整個集團的銷售額。若無「凡事徹底」，便無法實現成長。我們將秉持經營理念第一條所載「滿足顧客期望，並創造更多顧客」這一原點，真誠傾聽顧客聲音，推動以顧客為本的經營。在店鋪營運、人力資源、電子商務、物流等各個環節，我們將以顧客的聲音為基礎，持續推動改革。



● 非執行董事責任限定合約內容概要

集團為使非業務執行董事能充分發揮其預期職能，已於公司章程第29條中規定，可與非業務執行董事訂立有關因怠於履行職務所引致損害賠償責任之限制契約。基於上述條文，集團已與新宅正明、大野直竹、Koll Kathy Mitsuko、車戶城二及京谷裕訂立責任限制契約。倘若上述人士之續任獲得批准，該等責任限制契約將繼續有效。此外，若國部毅之選任獲得批准，集團亦預定與其訂立責任限制契約。有關該契約之概要如下所示：

基於公司法第427條第1項規定、在公司法第423條第1項涉及的損害賠償責任的限定契約中、該契約所規定的損害賠償責任上限、定為500萬日圓與法令規定金額之中的較高者。

● 行政人員賠償責任保險合約內容概要

集團與保險公司締結公司法第430條第3項第1號規定的行政人員賠償責任保險合約，將在被保險人面臨職權行為導致損害的索賠要求時，代為賠償相關損害，該合約按年續簽。各候選人將在當選並就任董事職位後，成為該保險合約的被保險人。

● 國部毅及塚越大介為新任董事候選人。

● 新宅正明、大野直竹、Koll Kathy Mitsuko、車戶城二及京谷裕已向東京證券交易所申報為獨立董事。倘若其續任獲得批准，集團將繼續向東京證券交易所申報其為獨立董事。此外，若國部毅之選任獲得批准，集團亦將向東京證券交易所申報其為獨立董事。

● 柳井正、岡崎健、柳井一海及塚越大介現任UNIQLO CO., LTD. 等集團附屬公司之董事，集團亦已與各該公司訂立有關品牌使用等事項之契約。

● 柳井正、Koll Kathy Mitsuko及岡崎健擔任一般財團法人迅銷財團的理事長及評議員，集團與該財團訂有寫字樓租賃等方面的合約。

● 若獨立非執行董事候選人於過去五年曾擔任其他股份有限公司之董事、執行役或法定核數師，則需就其任期內該公司是否曾有違反法令或公司章程之事實，或其他不當業務執行之情況進行說明：

國部毅曾擔任Sumitomo Mitsui Financial Group, Inc.(下稱「SMFG」)及Sumitomo Mitsui Banking Corporation(下稱「SMBC」)之董事。SMFG及其子公司SMBC日興證券股份有限公司(下稱「日興證券」)因日興證券前任職員違反《金融商品交易法》第159條第3項(非法穩定操作交易)之事實，於2022年10月遭金融廳依據該法令作出行政處分。此外，日興證券亦因上述事件於2023年2月遭東京地方裁判所判決有罪，該判決已確定。再者，於2022年10月，日興證券因其與SMFG子公司SMBC之職員間進行未公開資訊之授受，亦遭金融廳依據《金融商品交易法》作出行政處分；SMFG及SMBC則因同一事件，遭金融廳依據《金融商品交易法》及《銀行法》發出報告徵求命令。國部毅雖未認知上述情況，但於董事會及各委員會中持續強調法令遵守、業務適當性及風險管理之重要性，並提出相關建議。事件揭露後，亦透過董事會及各委員會之審議，推動有效之再發防止措施之制定與執行，並致力強化SMBC集團之法令遵守體制與內部管理制度，以及培養健全之企業文化。

● 其他各位董事候選人與集團之間不存在任何利益關係

■ 外部行政人員獨立性的判斷標準

集團對於包含外部董事在內的外部行政人員的獨立性，在東京證券交易所規定的獨立董事條件的基礎上，根據以下標準進行判斷：

- (1) 在現階段或過去三年間，未擔任最後一個財政年度的年度交易總額佔集團綜合銷售額2%以上的業務夥伴¹⁾或相關業務執行人²⁾
- (2) 在現階段或過去三年間，未擔任最後一個財政年度的年度交易總額佔該業務夥伴綜合銷售額2%以上的業務夥伴¹⁾或相關業務執行人²⁾
- (3) 在現階段或過去三年間，除去從集團收取幹部報酬外，未擔任現金及其他財產年收入達1,000萬日圓以上的顧問、會計專家或法律專家

(4) 在現階段或過去三年間，未擔任集團審計人或集團子公司審計人的僱員、合夥人、關聯人或業務人員

- *1. 「業務夥伴」包含法律事務所、審計機構、稅務機構、顧問機構等組織。
- *2. 「業務執行人」對於公司內部是指業務執行董事、執行官、執行幹部或其他業務人員，對於公司外部組織（基金會、企業、協會等）是指負責該組織業務執行的理事、董事、合夥人、關聯人、僱員或其他業務人員。

第3號議案 有關修訂董事酬金制度(包括修訂酬金等總額上限及以認股權(股票期權)形式授予新股份認購權)

1. 提出理由

本公司董事之報酬總額，已於2021年11月25日召開的第60屆定期股東大會上獲准定為「年額20億日圓以內(其中非執行董事為年額20,000萬日圓以內)」。在該限額內，本公司向本公司非執行董事以外之董事(以下簡稱「內部執行董事」)給予報酬。除基本薪酬和與個別年度業績掛鈎的短期浮動報酬外，亦以虛擬股票的形式，根據各職級的長期浮動薪酬表，授予目標長期浮動報酬。此外，若為獨立非執行董事，則本公司在上述限額內，向其支付由董事會釐定的定額報酬。

正如議案1所述，本公司一直就提升中長期企業價值所需之體制等事項進行討論，同時亦反覆檢討如何建立與新體制相符的董事報酬制度。因此，鑑於董事人數增加，有必要上調報酬總額。此外，隨著業務規模擴大且經營環境改變，現有報酬框架已不足以應對未來經營挑戰，也難以吸引及留住優秀董事人才。基於上述考量，本公司擬調高內部執行董事的報酬上限。此外，就非執行董事而言，近年在企業管治層面所肩負的角色與責任日益擴大。因此本公司認為，為持續穩定地吸引優秀人才，提升報酬水平乃屬必要。

再者，就內部執行董事而言，本公司認為，為進一步加強董事推動業績提升之誘因，同時提高內部執行董事報酬透明度，以及進一步完善企業管治，引入以本公司股份作為股份報酬之制度，實屬適當。此外，非執行董事肩負從客觀立場判斷業務執行妥當性之經營監督職能，故不納入股份報酬制度之適用範圍。

基於上述考量，本公司擬上調董事報酬等總額之上限，同時增設報酬框架，透過授予新股認購權(股票期權形式)，作長期浮動報酬之用途。特此懇請各位股東審議並予以批准。此外，針對公司內部執行董事所授予的股票選擇權，本公司擬提供兩類型的新股認購權。相關措施與以往的虛擬股票制度相同，旨在進一步提升董事對提升本集團業績的意願與士氣，同時提升董事報酬相關事項的透明度。兩種類型分別為：作為目標型長期浮動報酬的新股認購權，以及作為特別長期激勵報酬的新股認購權，後者旨在更有效促進董事對本集團長期企業價值提升的努力與實踐。

本次修訂旨在確保本公司能按照現時及未來的業務規模，向董事支付適當報酬，同時提高董事報酬的透明度，進一步完善企業管治架構，繼而加強董事提升業績之誘因，從而實現長遠的企業價值增長。具體內容乃經由所有非執行董事擔任委員的提名與報酬諮詢委員會決議後確定。如果本議案按原案獲審議並通過，本公司將依據上述宗旨，修訂有關董事個人報酬等內容之決策方針。因此，本公司認為本議案的內容均屬適當。

本次修訂旨在確保本公司能按照現時及未來的業務規模，向董事支付適當報酬，同時提高董事報酬的透明度，進一步完善企業管治架構，繼而加強董事提升業績之誘因，從而實現長遠的企業價值增長。具體內容乃經由所有非執行董事擔任委員的提名及薪酬諮詢委員會決議後確定。如果本議案按原案獲審議並通過，本公司將依據上述宗旨，修訂有關董事個人報酬等內容之決策方針。因此，本公司認為本議案的內容均屬適當。

2. 議案內容

(1) 修訂董事報酬之金額

承上文「1. 提案理由」所述，本公司希望將董事報酬等總額修訂為「年額100億日圓以內(其中非執行董事為年額30,000萬日圓以內)」。

一如以往安排，該報酬金額不包括兼任本公司僱員之董事的僱員部分薪酬。

本議案所涉及之董事人數為10名(其中6名為非執行董事)。倘若第1號議案及第2號議案按原案獲得批准通過，董事人數將增至11名(其中6名為非執行董事)。

(2) 授予新股認購權作為目標長期浮動報酬

承上文「1. 提案理由」所述，本公司希望向內部執行董事授予新股認購權(股票期權形式)，作為目標長期浮動報酬。該等新股認購權之報酬金額，將獨立於上述(1)項所述的報酬總額，並擬定為每年不超過10億日圓。本公司擬向內部執行董事配發以下新股認購權。

本議案所涉及之執行董事人數為4名。倘若第1號議案及第2號議案按原案獲得批准通過，執行董事人數將增至5名。

詳情

(i) 新股認購權數量

各財政年度將發行的新股認購權上限為22,000個。

(ii) 新股認購權所涉股份之類別及數量

新股認購權所涉股份為本公司普通股，每項新股認購權所涉之股份數量為1股。此外，若本公司進行股份拆細(包括無償配發本公司普通股；下同)或合併，則將根據下列公式調整所授股份數量；捨去調整後所產生之不足1股部分。

$$\text{調整後股份數量} = \text{調整前股份數量} \times \text{拆細 / 合併的比例}$$

此外，除上述情況外，若本公司於配發日後進行合併、公司分拆、股份交換、減少股本等行為，或其他需要相應調整所授股份數量之情形，本公司可於合理範圍內適當調整所授股份數量。

(iii) 新股認購權的繳款金額

新股認購權之繳款金額，將以其配發日當天根據Black-Scholes模型所計算之公允價值釐定。惟本公司將向獲發新股認購權者支付相當於新股認購權繳款總額的金錢報酬，並將該報酬請求權與新股認購權繳款金額之繳款債務互相抵銷。

(iv) 行使新股認購權時所出資財產之價值

各新股認購權於行使時所需出資的財產價值，為因行使該新股認購權而可獲交付之每股股份的行使價值定為1日圓，並以此乘以所授股份數量所計算之金額。

(v) 新股認購權之行使期間

新股認購權之行使期間，應由本公司董事會決定，其範圍為新股認購權配發日起第3年之對應日起至第10年之期間內。

(vi) 新股認購權行使條件概要

(1) 如新股認購權持有人出現下列任何一項情況，則不得行使其所持有之本新股認購權。

- (a) 本公司或該持有人所屬之本公司子公司之內部規章，或與擔任董事職務相關之契約中所定「降職以上」之處分事由；或本公司認定其情節與上述事由相當者
 - (b) 違反新股認購權相關配發契約所定義務之情況者
 - (c) 如新股認購權持有人退任本公司、本公司子公司或關聯公司之董事、執行董事、法定核數師或僱員職位(包括因死亡而退任)，則不得行使其所持有之新股認購權。
- (2) 其他有關新股認購權行使條件之詳情，將由本公司董事會另行決定。

(vii) 新股認購權之轉讓限制

凡透過轉讓方式取得新股認購權者，須經本公司董事會決議承認。

(viii) 有關新股認購權取得之事項

如本公司就成為消滅公司之合併契約、成為完全子公司之股份交換契約或股份移轉計劃，以及其他組織重編相關事項取得本公司股東大會承認(如無需股東大會決議，則經董事會決議)，則本公司可於董事會另行指定之日期，無償取得新股認購權。

(ix) 新股認購權之其他內容

有關新股認購權之其他內容，將由決定新股認購權募集事項之本公司董事會訂定。

(3) 授予新股認購權作為長期誘因報酬

承上文「1. 提案理由」所述，本公司擬向社內董事授予作為特別長期誘因報酬之新股認購權。該等新股認購權將以股票期權形式交付，其權利行使期間等條件，將較作為目標型長期浮動報酬所授予之新股認購權更為長期。有關作為特別長期誘因報酬之新股認購權的報酬金額，擬另設年度上限，與上述(1)修訂董事報酬之金額所載之報酬總額及(2)授予新股認購權作為目標長期浮動報酬所載之年度報酬金額分開計算，以年額不超過30億日圓為限。此外，擬配發予內部執行董事之新股認購權內容如下所示。

本議案所涉及之執行董事人數為4名。倘若第1號議案及第2號議案按原案獲得批准通過，執行董事人數將增至5名。

詳情

(i) 新股認購權數量

各財政年度將發行的新股認購權上限為66,000個。

(ii) 新股認購權所涉股份之類別及數量

新股認購權所涉股份為本公司普通股，每項新股認購權所涉之股份數量為1股。此外，若本公司進行股份拆細(包括無償配發本公司普通股；下同)或合併，則將根據下列公式調整所授股份數量；捨去調整後所產生之不足1股部分。

$$\text{調整後股份數量} = \text{調整前股份數量} \times \text{拆細 / 合併的比例}$$

此外，除上述情況外，若本公司於配發日後進行合併、公司分拆、股份交換、減少股本等行為，或其他需要相應調整所授股份數量之情形，本公司可於合理範圍內適當調整所授股份數量。

(iii) 新股認購權的繳款金額

新股認購權之繳款金額，將以其配發日當天根據Black-Scholes模型所計算之公允價值釐定。惟本公司將向獲發新股認購權者支付相當於新股認購權繳款總額的金錢報酬，並將該報酬請求權與新股認購權繳款金額之繳款債務互相抵銷。

(iv) 行使新股認購權時所出資財產之價值

各新股認購權於行使時所需出資的財產價值，為因行使該新股認購權而可獲交付之每股股份的行使價值定為1日圓，並以此乘以所授股份數量所計算之金額。

(v) 新股認購權之行使期間

新股認購權之行使期間，應由本公司董事會決定，其範圍為新股認購權配發日起第5年之對應日起至第40年之期間內。

(vi) 新股認購權行使條件概要

- (1) 可附加條件，規定新股認購權持有人於退任本公司、本公司子公司或關聯公司之董事、執行董事、法定核數師或僱員職位後(包括因死亡而退任)，得以行使其所持有之新股認購權。
- (2) 如新股認購權持有人出現下列任何一項情況，則不得行使其所持有之本新股認購權。
 - (a) 本公司或該持有人所屬之本公司子公司之內部規章，或與擔任董事職務相關之契約中所定「降職以上」之處分事由；或本公司認定其情節與上述事由相當者
 - (b) 違反新股認購權相關配發契約所定義務之情況者
 - (c) 退任本公司、本公司子公司或關聯公司之董事、執行董事、法定核數師或僱員職位者(包括因死亡而退任)，或於該等退任後經過一定期間者。
- (3) 其他有關新股認購權行使條件之詳情，將由本公司董事會另行決定。

(vii) 新股認購權之轉讓限制

凡透過轉讓方式取得新股認購權者，須經本公司董事會決議承認。

(viii) 有關新股認購權取得之事項

如本公司就成為消滅公司之合併契約、成為完全子公司之股份交換契約或股份移轉計劃，以及其他組織重編相關事項取得本公司股東大會承認(如無需股東大會決議，則經董事會決議)，則本公司可於董事會另行指定之日期，無償取得新股認購權。

(ix) 新股認購權之其他內容

有關新股認購權之其他內容，將由決定新股認購權募集事項之本公司董事會訂定。

第4號議案

有關法定核數師報酬金額之修訂

本公司法定核數師之報酬總額，於2003年11月26日召開之第42期定期股東大會中獲承認，金額為「年額10,000萬日圓以內」，並沿用至今。鑑於其後經濟情勢及經營環境之變化，並考慮到法定核數師作為公司治理一環所承擔之角色與責任日益重大，為實現與其職責相符之報酬水準，擬將法定核數師報酬之上限金額修訂為「年額30,000萬日圓以內」。

目前本公司法定核數師共計5名(其中3名為外部法定核數師)。

1. 迅銷集團現狀

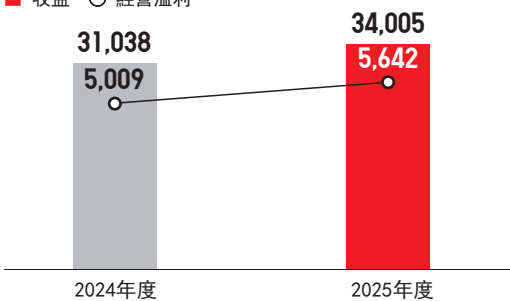
1 本財政年度綜合業績概況

- 2025年8月止年度的綜合業績為綜合收益總額34,005億日圓，較上年度增長9.6%，綜合經營溢利總額5,642億日圓，同比增長12.6%，錄得收益增長及溢利大幅增長。連續四個年度創下歷史最高業績。
- 因利息錄得淨增長524億日圓及換算外幣計值資產等帶來匯兌收益338億日圓，所得稅前溢利錄得6,505億日圓，同比增長16.8%，母公司擁有人應佔溢利錄得4,330億日圓，同比增長16.4%。
- 日本、南韓、東南亞、印度及澳洲地區、北美、歐洲的UNIQLO(優衣庫)業務錄得收益及溢利雙雙大幅增長、事業擴展持續進行。UNIQLO(優衣庫)於中國大陸市場業務與GU(極優)事業分部獲利下降，但正開展的事業結構改革進展順利。
- 品牌於全球持續進行開設高品質門店，新開張的店舖亦取得了巨大成功。透過展店提升知名度與顧客對品牌的理解，進而帶動網路商店的成長，形成良性循環。
- 顧客對「LifeWear 服適人生」理念的支持上升、UNIQLO(優衣庫)的店舖、商品及企業活動頻繁受到各地媒體關注，進一步強化了UNIQLO在全球的品牌影響力。

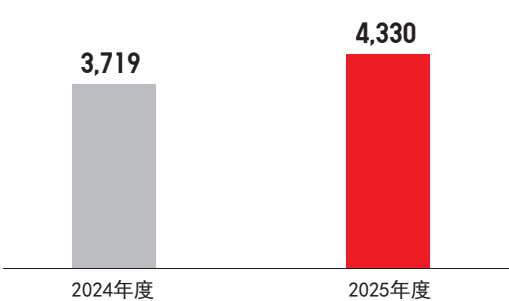
財務摘要

收益 / 經營溢利(億日圓)

■ 收益 ○ 經營溢利

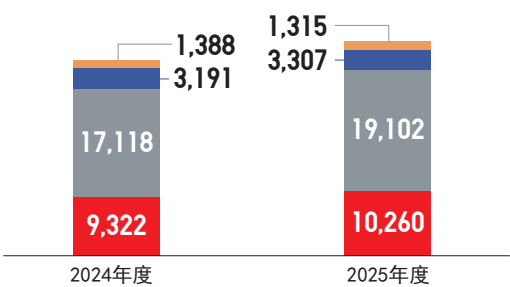


母公司擁有人應佔年內溢利(億日圓)

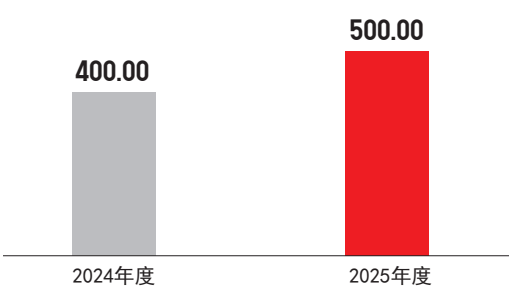


分部收益(億日圓)

■ 日本UNIQLO ■ 海外UNIQLO
■ GU(極優) ■ 全球品牌



每股股息(日圓)



2024.9

- Clare Waight Keller出任UNIQLO創意總監



- GU於紐約開設首家店舖
- UNIQLO於波蘭華沙開設首家店舖
- UNIQLO全球店舖總數突破2,500家

2024.10

- UNIQLO最新全球旗艦店新宿本店開幕



- UNIQLO40週年紀念特展「The Art and Science of LifeWear: What Makes Life Better?」於巴黎揭幕



2024.11

- UNIQLO展開「The Heart of LifeWear」活動，捐贈HEATTECH等服裝。截至2025年5月，已向28個國家與地區面臨困境的人們捐贈逾100萬件衣物



2025.1

- 迅銷集團修訂於日本的薪酬制度，大幅強化人才投資，進一步提高企業競爭力，推動業務成長與薪酬提升的良性循環

2025.5

- PLST首次設計師聯名系列與村田晴信聯手



2025.8

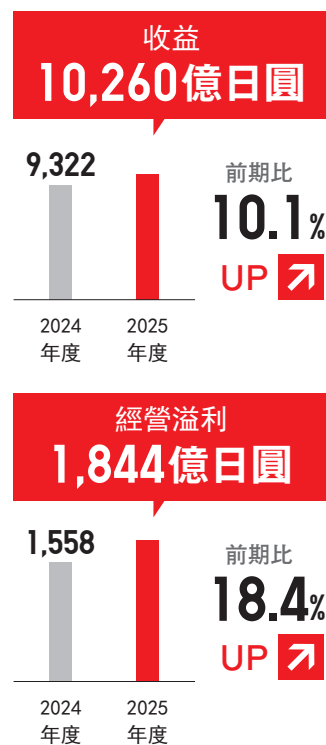
- Cate Blanchett出任UNIQLO全球品牌大使





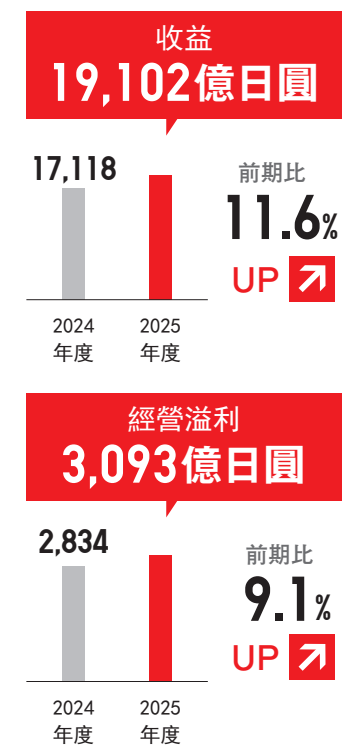
日本UNIQLO(優衣庫)事業分部

- 收益總額為10,260億日圓，較上年度增長10.1%，經營溢利總額為1,844億日圓，同比增長18.4%，錄得收益及溢利雙雙大幅增長。該事業分部收益首次突破一萬億日圓，創歷來最高水平。
- 全財政年度的同店銷售淨額同比增長8.1%，表現穩健；其中上半年度同比增長9.8%，下半年度則增長6.2%。期間根據氣溫變化策略性地備妥商品，並結合市場推廣，有效掌握實際需求；衛衣、牛仔褲等核心產品中融入潮流剪裁與設計銷情強勁。同時，來自入境旅客的銷售額大幅成長。
- 全財政年度的毛利率錄得50.7%，僅微幅下降0.1個百分點，與上年度大致相同。上半年度則因減少折扣促銷，亦令毛利率同比改善0.8個百分點。受日圓走弱影響，採購成本增加，且部分春夏商品提前折扣促銷，導致下半年毛利率下滑1.2個百分點。
- 銷售、一般及行政開支佔收益比率為33.0%。以租賃費用比率、人事費用比率為主，同比改善1.2個百分點。人均薪酬持續提高，並推動生產力成長，展現良性循環效果。



海外UNIQLO(優衣庫)事業分部

- 收益總額為19,102億日圓，較上年度增長11.6%，經營溢利總額為3,093億日圓，同比增長9.1%，錄得收益幅增長，溢利增長。
- 大中華地區(中國大陸、香港、台灣)的收益為6,502億日圓，較上年度減少4.0%，經營溢利為926億日圓，同比減少11.6%。其中，中國大陸市場以當地貨幣計算收益減少、溢利大幅下降。但8月與9月錄得小幅營收成長，第四季度三個月期間因銷售及管理費用比率與毛利率改善，實現了溢利的大幅成長。事業結構改革亦持續順利推進。
- 南韓及東南亞、印度、澳洲地區的收益為6,194億日圓，較上年度增長14.6%，經營溢利為1,163億日圓，同比增長19.2%。北美地區的收益為2,711億日圓，較上年度增長24.5%，經營溢利為446億日圓，同比增長28.1%。歐洲地區的收益為3,695億日圓，同比增長33.6%，經營溢利為554億日圓，同比增長19.2%，整體業績表現強勁。全球持續推動高品質展店與品牌建設，成功提升顧客對 LifeWear 的認同與支持。
- 大中華地區、南韓、東南亞、印度、澳洲地區，以及歐美地區的事業規模已擴展至相近水準，收益支柱日益多元化。



TOPICS

INNOVATION OF "HEATTECH"

茄士咩羊毛混紡帶來全新感受的 HEATTECH

作為冬季必備內衣並廣受歡迎的 UNIQLO HEATTECH保暖內衣，因應顧客需求，全新推出融合天然素材的 HEATTECH 茄士咩羊毛混紡系列。這款高機能服飾更加保暖、輕盈，並擁有絲滑的觸感，帶來極致舒適的穿著體驗。



POINT

1.

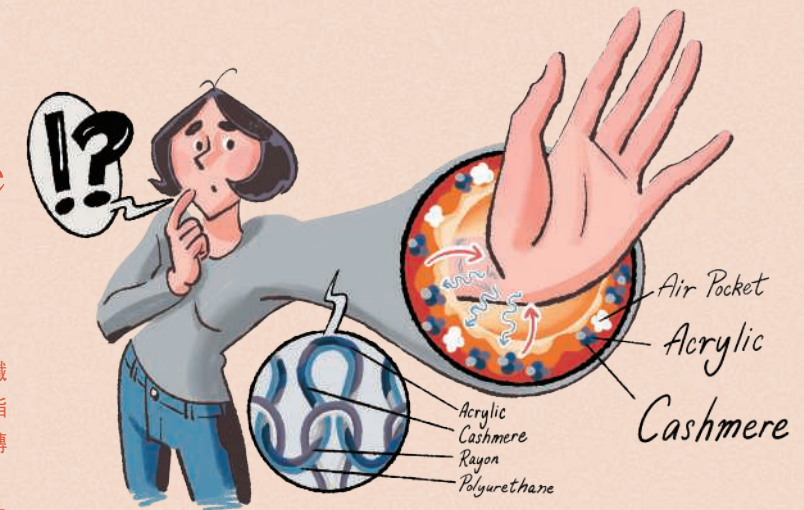
Ensuring Optimal Texture and Warmth

約1.5倍的保暖性

HEATTECH 透過將嵌織的四種合成纖維——嫻縈、壓克力、聚氨酯、聚酯——吸收身體釋放出的水分子能量轉化為熱能，從而提升保暖性能。

HEATTECH 茄士咩混紡系列則將其中的聚酯纖維替換為天然纖維茄士咩。由於茄士咩特有的捲曲結構，使纖維間形成更多空氣層，能更有效鎖住熱能，實現比傳統 HEATTECH 約 1.5 倍（※）的保暖性。

※根據測量服裝保暖系數的 CLO 值計算。與普通 HEATTECH 比較。



POINT

2.

Thinner, Lighter, and More Flexible

薄、輕、柔韌

HEATTECH 茄士咩混紡的開發起點，源自顧客希望在保有 HEATTECH 保暖內衣高機能性的同時，也能感受到天然素材特有的溫潤觸感。

因此，我們將目光投向茄士咩。其獨特的質感，長久以來在毛衣等針織產品中深受顧客喜愛。我們採用極細的茄士咩紗線，並在染色、乾燥等工序中精心處理，將纖維茄士咩的損傷降至最低，實現卓越非凡膚觸柔軟舒適。

穿著感受輕盈且柔韌，讓 HEATTECH 茄士咩混紡帶來全新的層次穿搭樂趣。



POINT

3.

How to Wash Delicate Natural Fabrics

即使是茄士咩，也能以家用洗衣機清洗

經過對機能性與觸感的反覆研究，我們找出了最佳的茄士咩混紡比例——約 9%。即使加入了纖細的天然素材，也無需擔心保養問題。HEATTECH 茄士咩混紡系列可直接使用家用洗衣機清洗，搭配洗衣袋更能防止布料拉伸。

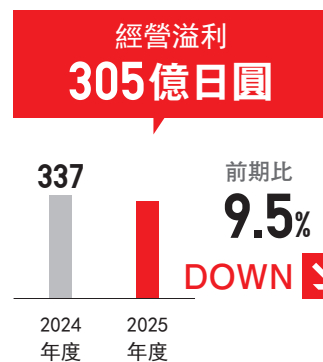
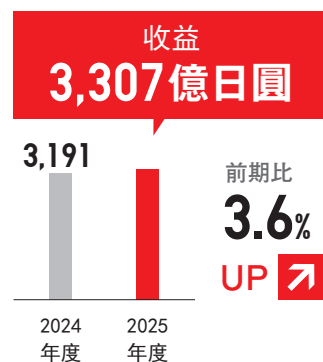
HEATTECH 茄士咩混紡系列商品一覽於此





GU(極優)事業分部

- 收益總額為3,307億日圓，較上年度增長3.6%，經營溢利總額為305億日圓，同比下降9.5%，錄得收益增長但溢利下降。
- 未能推出夠多能捕捉大眾潮流的熱銷商品，加上暢銷商品庫存不足，使同店銷售淨額僅徘徊於上年度水平，收益無法最大化。
- 因薪酬調升帶來人事費用增加，以及開設美國新店致使支出上升，推高銷售、一般及行政開支佔收益比率，使得溢利下降。
- GU(極優)事業為成為具全球競爭力的品牌，正推動事業結構改革，並強化其『時尚與低價』的獨特品牌定位，同時在店舖營運、商品企劃、生產管理等方面提升經營PCT品質。

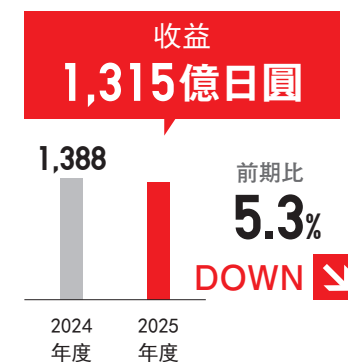


Theory

全球品牌事業分部

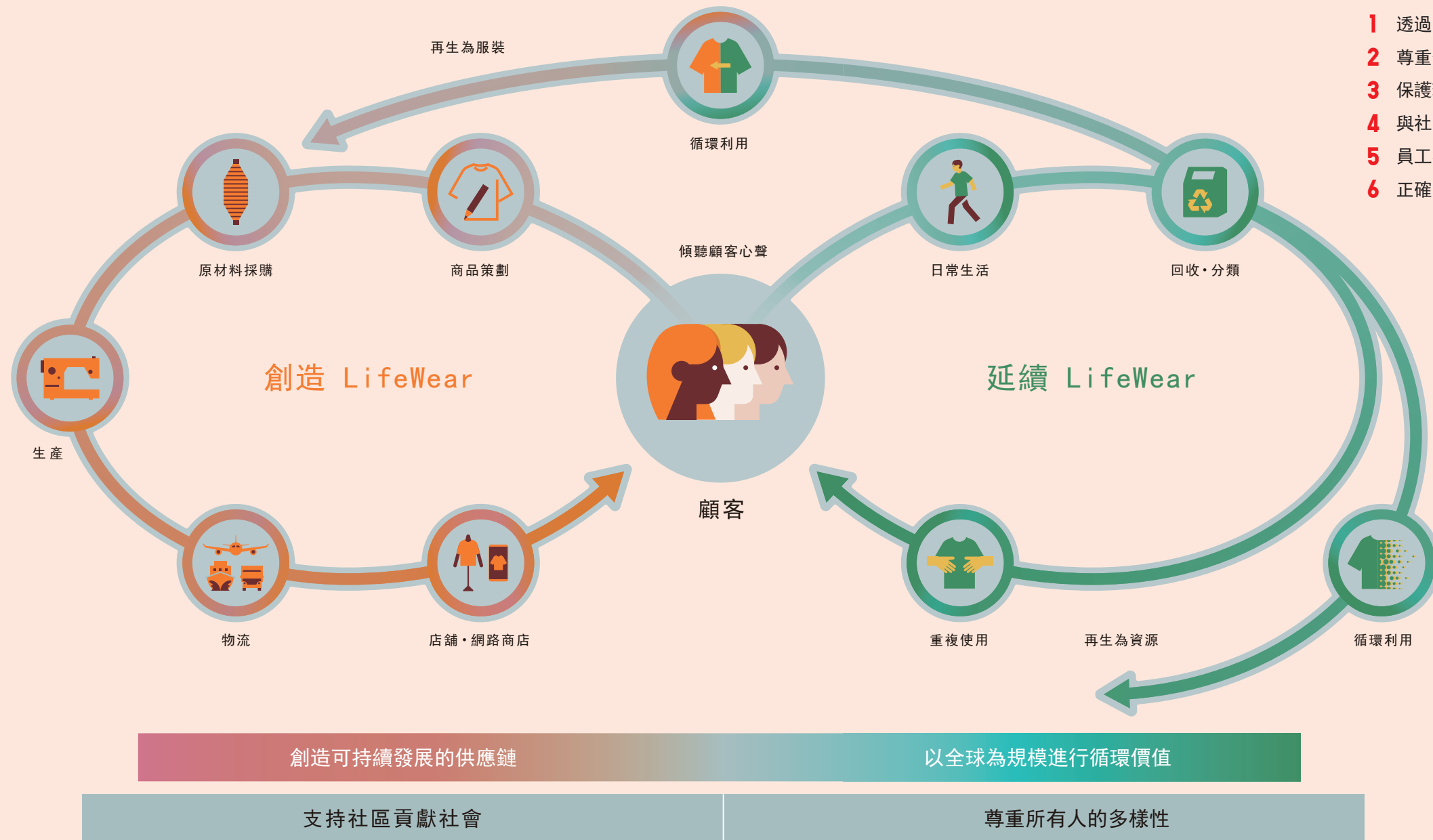
- 收益總額為1,315億日圓，較上年度下降5.3%。事業溢利總額*為26億日圓(上年度為1億日圓)。經營溢利與虧損項下雖錄得9億日圓虧損(上年度為6億日圓溢利)，因旗下法國品牌Comptoir des Cotonniers 業務進行事業結構改革而計提39億日圓減值虧損等所致。
- Theory業務錄得收益與溢利皆下降。受中國大陸消費意願下降影響，加上未能充分掌握主要流行趨勢及消費者需求，主力商品銷售不佳。
- PLST 業務錄得收益及溢利大幅增長。因寬版褲與薄針織衫等商品銷情強勁，同店銷售淨額增長。銷售、一般及行政開支對收益比率下降，營業利益率隨之改善。
- Comptoir des Cotonniers 業務收益下降。與UNIQLO合作推出的聯名商品銷售表現亮眼，授權收入增加，帶動毛利率改善。透過店舖整併，銷售及管理費用比率亦有所下降，使事業溢利*虧損減半。另一方面，因事業結構改革而計提減損損失等費用共計39億日圓，導致營業虧損擴大。

※ 收益扣除銷售成本和銷售、一般及行政開支後反映事業營運本質的溢利



迅銷集團所追求的
新服裝商業模式

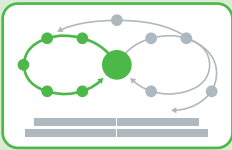
可持續發展活動中選定六大重點領域
(重大議題)



- 1 透過商品與銷售實現新的價值創造
- 2 尊重供應鏈人權和勞動環境
- 3 保護環境
- 4 與社區共存共榮
- 5 員工福祉
- 6 正確的經營

LifeWear 服適人生=「新產業」

不僅僅是作為商品的服裝，而是深入到服裝的生產過程、銷售方式，甚至銷售後的服裝，創造出一個「新產業」，並向世界展示前所未有的時尚新形態，從而為實現可持續發展作出貢獻。



以顧客為本的服裝製作

我們的理念

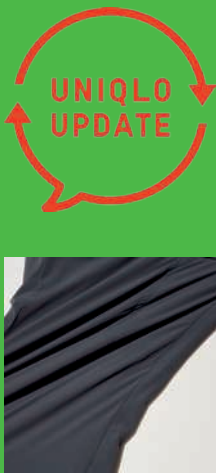
在商品企劃中反映顧客心聲

我們的服裝製作理念LifeWear，是要為所有人提供能讓他們生活更加豐富多彩的服裝。LifeWear秉持兩大可持續原則。首先是情感層面的可持續性，即設計長青、簡約耐看、不受潮流左右的服飾，讓顧客能長期穿著並愛用。其次是物理層面的可持續性，即選用耐穿物料、舒適剪裁，以及環保再生素材等，提升整體穿著體驗。

在開發商品時，我們最重視的是來自顧客的聲音。我們不僅透過深入理解顧客需求來持續改良現有商品，更將此等寶貴意見融入新產品開發，藉以契合現代生活方式變化。由此誕生的PUFFTECH系列，在全球市場表現亮眼，廣受好評。此系列產品具備不易脫棉、可手洗及防潑水等特性，深受顧客認同，獲視為切合現代生活需求的理想選擇。近年來，除了日本，來自海外店鋪、電子商務平台及客戶服務中心的意見與建議愈來愈多。我們即時掌握並視覺化顧客的意見，迅速反映於商品開發之中，從而更有效地推動「真正切合顧客需要的商品」的製作。

顧客・店鋪的心聲
(2025年8月止年度)

約3,921萬件



暖褲

「希望能進一步提升布料彈性，同時兼顧保暖與活動能力。」
(40多歲・男性顧客的心聲)

今年改用可縱橫雙向延展的表布材質。即使是彎曲或伸展雙腿、甚至蹲下時也不易感到緊繃，穿著更添舒適。

請查看更詳細的資訊



為實現可持續經營，持續進化原材料採購措施

穩步推進為改用對環境負荷較低的材料

迅銷集團目標在2030年度底前(截至當年8月底)，將所使用材料中約50%轉換為再生材料等溫室氣體(GHG)排放較低的材料。我們積極推動再生材料的運用，以及從商品回收再製成新商品的循環再利用。

在2025年8月止年度的商品中，低溫室氣體排放材料的使用佔整體材料達19%，其中聚酯纖維的再生材料使用比例更高達46%，足證材料轉換正穩步向前邁進。雖然天然纖維在品質、價格及產量方面存在挑戰，推動相關措施並不容易，但在棉花材料方面，集團已開始於部分UT及牛仔褲中引入回收棉。

在商品再生為商品的循環再造方面，UNIQLO(優衣庫)回收顧客不再需要的羽絨商品，從中提取羽絨與羽毛，整理後再活用成為新羽絨商品的材料。未來，我們會將提升產品質素及功能性視為同等重要的核心加快推行相關措施。

重新定義「可持續材料」

為了讓顧客能更安心選購產品，迅銷集團重新定義了「可持續材料」，並制定全新的原材料採購方針。

在原材料採購方面，除了確保最適切的品質、價格及穩定供應外，同時亦必須兼顧整個供應鏈的人權保障與減低環境負荷。為了實現上述目標，迅銷集團根據素材的特性，訂立必需加以考慮的項目，包括溫室氣體排放量、水資源使用量、生物多樣性、人權及動物福利等，並從定性與定量兩方面設立標準，將符合條件的素材界定為「可持續材料」，明確出集團下商品所應採用的原材料。

今後，迅銷集團計劃與合作工廠分享相關方針，進一步擴大可持續材料的使用比例。

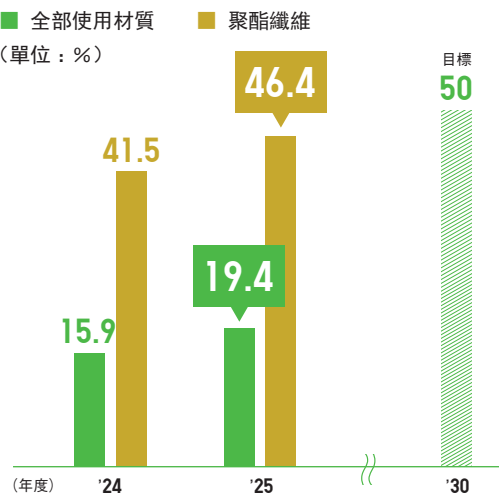


相片中的這款弧形迷你肩背包採用回收尼龍物料

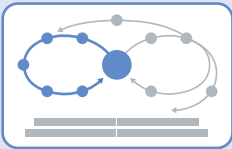
線上商店
回收材質
商品一覽



回收材質等低溫室氣體排放材質的使用比例*



24 年度涵蓋 23 年秋冬與 24 年春夏商品，
25 年度涵蓋 24 年秋冬與 25 年春夏商品進行統計
※適用於迅銷集團



透過信賴實現永續成長

我們的理念

與生產夥伴建立互信關係，打造可持續的供應鏈

我們希望實現一個商業模式——「僅生產顧客真正需要的商品，並在其需要之時，生產所需的數量。並在生產過程之中，對人類及地球環境的負擔減至最低」。為此，建立穩定且靈活的供應鏈至關重要。

這個體系的建立，有賴於我們與原材料及縫製廠商等生產夥伴之間所建立的穩固互信關係。為向全球顧客提供「真正優質的服飾」，我們將視「以正確流程生產優質商品」為共同理念。我們與能共享此理念及價值觀的生產夥伴，透過長年合作建立雙贏關係，彼此共同成長。現時約八成的生產夥伴與我們合作超過10年，約半數更維持了逾20年的長期合作關係。迅銷集團要求生產夥伴遵守《生產合作夥伴行為準則》，並每年進行審核。

自2023年起，我們更將此互信合作關係擴展至供應鏈的最上游，即原材料採購階段。我們在所有生產環節繼續努力穩定品質與成本、縮短交貨時間、減輕對環境的影響，並尊重人權與改善勞動環境。

為了成為全球最受顧客愛戴的頂尖品牌，迅銷集團未來將繼續追求業務成長，同時致力發展能回饋社會的可持續事業模式。



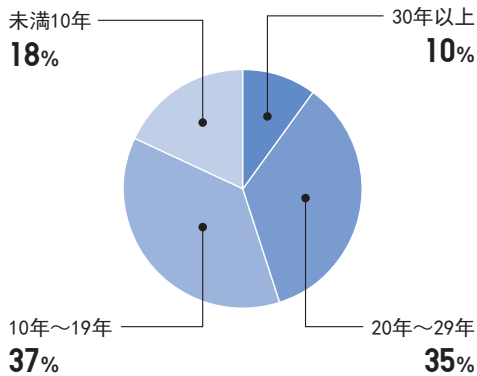
UNIQLO(優衣庫)的針織衫代工廠

生產合作夥伴名單
一覽請見此處



UNIQLO(優衣庫)首40大供應商 交易期間

以經營本公司委託縫製工廠的首40家供應商為對象（涵蓋幾乎全部生產量）



為構築可持續發展的供應鏈所推行之監測

迅銷集團致力於建立一個供應鏈，從服裝生產到運輸以至銷售的所有環節中，都充份考慮到人權及環境、讓顧客能安心購買產品。本集團自2004年開始要求合作工廠遵守『生產合作夥伴行為準則』，並以此為依據實施相應的勞動環境監督措施。在勞動環境監督方面，由第三方機構針對人權、勞動環境、環境保護等領域進行檢查，予以確認。檢查結果會反饋至各工廠經營方，若發現任何問題，會與工廠共同採取措施解決問題並防範問題再度發生。



勞動環境監測結果
於此



本集團設立的人權委員會，會定期檢驗勞動環境監測的實效性。為因應2027年歐洲將實施識別與預防人權風險的規範，迅銷集團為能更有效地識別風險及提升監測品質，自2025年度起導入自行開發的全新監查計畫。在本公司的自主監查計畫中，除了沿用既有的考核項目外，還新增了反映各國・地區及各工廠特有風險的檢測項目。此外，針對工廠的治理功能、組織體制，以及工廠所提供資訊的可信度，也強化了監測內容，建立起比以往更嚴格的標準，以掌握工廠於法的人權風險。在2025年度針對縫製工廠進行的新監查中，在E評級，也就是涉有重大風險，需重新評估合作交易的工廠共有28家；主要發現問題包括超時工作及資訊可信度不足。目前，這些工廠已著手制定並執行改善及防止再發的對策。另外，由於2025年度為新舊監查計畫的過渡期，部分工廠仍採用舊式，而舊式監查結果已公開於本公司網站。

縫製工廠勞動環境監測結果（合作工廠的評價）

評定結果	評價內容・條件	2025年度(括號為UNIQLO業務部份)
A	「生產合作夥伴行為準則」的遵守已徹底落實，於法人權風險極低。非常有效的風險管理體制也已建立。	25 (15)
B	大致遵守，於法人權風險低。有效的風險管理體制也已建立。	58 (39)
C	雖有部分項目未遵守，但仍在可改善的水準，於法人權風險屬中等。基本的風險管理體制已建立。	46 (30)
D	多項規範未被遵守，於法人權風險高。未建立充分的風險管理體制。	3 (3)
E	存在重大於法人權風險(例如：超時工作或資訊可信度問題等)，且風險管理體制不足。需在採取改善措施的同時，檢討是否需要重新審視合作交易。	28 (19)

穩步推進削減溫室氣體排放量

迅銷集團為了達到於2050年溫室氣體(GHG)排放量歸零的目標，積極推動削減旗下店舖、辦公室及整個供應鏈的溫室氣體排放。集截至2030年度底的目標是將旗下店舖及辦公室的溫室氣體排放量，較2019年度水平削減90%；UNIQLO及GU的供應鏈則削減20%。目前正積極推動相關措施以達成目標。迅銷集團在氣候變化領域的行動與資訊披露屢獲肯定，連續三年(2022至2024年)獲得國際非營利組織CDP最高評價，列入其「企業A級名單」。

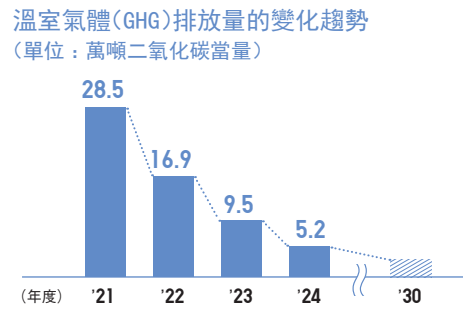


CDP所頒授在氣候變化領域的「企業A級名單」，對象是在氣候變遷應對方面(包括目標設定、實際行動及資訊披露)表現卓越並引領全球的企業。

SCOPE 1 & 2* 店舖辦公室齊減排 加速邁向零碳目標

2024年度(截至當年8月底止)，集團旗下店舖及辦公室的溫室氣體排放量，較2019年度削減了83.3%。集團於旗下店舖及辦公室積極推動節能措施，當中包括引入LED照明、採用可按預設溫度自動調節的空調控制系統，以及實施非營業時間用電管控，藉以減少能源消耗。此外，迅銷集團正積極推動全球採購再生能源，目標是在2030年度止前，讓店舖及辦公室使用的電力全數轉為實質再生能源。截至2024年度止，該比例已提升至84.7%。

2030年8月財政年度 實現溫室氣體排放 削減目標 同比減排 90% (較2019年度減排)

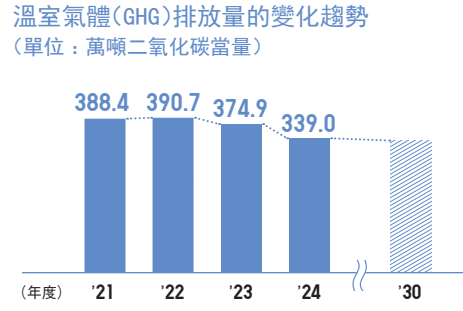


* 範疇二以市場基準進行集計

SCOPE 3* 與合作工廠緊密協作 大步邁向減碳目標

截至2024年度止，集團供應鏈的溫室氣體排放量，已較2019年度削減18.6%。集團針對佔UNIQLO與GU約九成產量的合作夥伴緊密協作，推動節能措施、淘汰燃煤設備，並積極引入再生能源，加速供應鏈的低碳轉型。工廠每三個月定期確認並檢討減排計劃的進度，並與UNIQLO與GU的相關負責人密切合作以解決問題。我們持續提供支援，根據工廠的需求，協助推介替代石炭鍋爐的設備供應商，以及資金調度來源等，協力推動解決課題。

2030年8月財政年度 實現溫室氣體排放 削減目標 同比減排 20% (較2019年度減排)



* 類別 1(購買的產品與服務)，以UNIQLO(優衣庫)及GU(極優)為對象

INTERVIEW | 供應商訪談

引入最新技術與設備， 不僅提升品質與生產力， 也改善工作環境

華利達服裝集團有限公司 副總經理 李海驕



多年來，我們一直受UNIQLO(優衣庫)委託生產超輕羽絨產品。自2015年起，我們也開始負責無縫羽絨系列的生產，並在此期間累積了與外套相關的專業知識與技術。

為了製作更優質的商品，我們每天都積極聆聽員工的建議與意見，並持續以嶄新視角檢視及優化生產流程。

對UNIQLO來說，所有商品的生產工序均以可持續發展為基本前提。我們訂立了多項具體目標(例如改善勞動環境、減少二氧化碳排放)，以及善用再生材料等，並每年不斷進行細節上的改善。

我們也積極引入採用最新技術的設備，不僅提升品質，同時也旨在減輕工作人員的負擔及提高效率。以布料裁剪為例，過往全數依靠人手操作；現已引入數碼控制的自動裁剪機器，只需掃描設計圖即可準確且高效地裁剪所需布料，減少浪費。約15年前，羽絨填充工作仍以人工操作，工作人員在一天結束後往往滿身羽毛。自從成功研發並引入專用填充機器後，效率和準確度都大幅提升，同時也改善了工作環境。

雖然自動化程度不斷提升，但在許多環節，員工的眼光與觸感仍是確保品質不可或缺的一環。例如，檢驗工序至今仍無法完全取代肉眼判斷。員工是我們的寶藏。未來，為了持續向顧客提供優質商品，我們將不斷改善生產流程和工作環境。



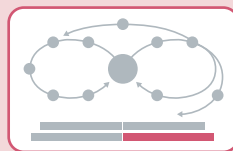
過去廠區內依賴人力的服裝搬運，如今全面自動化，減輕員工的工作負擔。



縫紉工作由自動化機器負責，而人手則在關鍵環節提供輔助。



工廠內部明亮且整潔，隨時保持井然有序。



憑藉服裝的力量，為世界帶來歡笑

我們的理念

事業的持續成長，有賴地區社會的和平與穩定

現今的國際社會面臨著貧窮、難民問題、環境負擔加劇，以及恐怖主義、地區衝突等眾多挑戰。但如果各地的經濟與社會情勢不穩，不但零售業難以生存，生產據點亦岌岌可危。作為於全球開展事業的企業，我們積極運用公司的店鋪、人才、商品及專業知識等資源，致力解決社會問題。特別是加速致力於支援難民或面臨貧困等困境的人士，推動地區社會的環境保護與保育工作，為青年創造教育及參與社會的機會，提供緊急災害援助，以及促進體育及文化的發展。

為了理解並解決當地社區的需求與挑戰，我們在各國與地區都均有可持續發展專員，負責執行具體的行動方案。同時，我們也與志同道合的企業、團體及個人建立合作夥伴關係，共同推展可持續的社會貢獻活動。

服裝產業是和平的產業。迅銷集團的使命就是透過LifeWear，讓人們的生活更加豐富多彩、快樂、幸福與舒適。

在日本大阪・關西世博會，傳達支援難民的重要意義

迅銷集團於6月16日至22日，在日本大阪・關西世博會的聯合國館內，與聯合國難民署（UNHCR）共同舉辦了有關難民支援的展覽。除了介紹UNIQLO（優衣庫）以和平為願景的慈善T恤項目「PEACE FOR ALL」的相關舉措外，還為紀念該專案推出三週年，發表了與新合作夥伴日本著名演員役所廣司及前職棒名將鈴木一郎（Ichiro）共同設計的新款T恤，並舉辦了座談會。

「PEACE FOR ALL」專案至今已有45位合作夥伴參與，銷售T恤達862萬件。將全部利潤（相當於每件銷售金額的20%）捐出，累計總額已達25億8,800萬日圓。在世博會場中，也獲得眾多人士的支持，展覽期間的銷售數量更創下全球 UNIQLO 店鋪第一的紀錄。

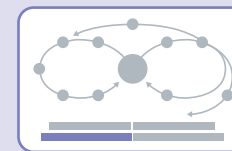
透過T恤銷售的捐款總額
（自慈善T恤項目啟動至2025年8月底）

2,588,064,000 日圓

全球總銷售數量 8,626,880件



在世博會場邀請了日本著名演員役所廣司參與的座談會



個人的成長等同企業的成長

我們的理念

在全球活躍的員工，是成長的原動力。

企業活動的主角是人。迅銷集團秉持「Global One・全員經營」的方針，致力於為所有員工提供成長機會，並打造一個多元人才能夠成為主角、充分發揮能力的環境。

在 FAST RETAILING WAY（迅銷集團企業理念）中，作為共享的價值觀，我們提出「尊重個人、公司與個人的共同成長」。我們期望每位員工能透過工作提升專業能力，在確保多樣性的環境中充滿活力地工作，讓個人的成長帶動公司的成長。

為推動這一理念，我們制定了員工參與度方針，並以「機會均等與多樣性推進」「人才確保與培育」「員工健康與安心、安全的職場環境」為三大支柱，強化相關措施。

未來，為在全球進一步推動業務成長，最重要的是持續投資於人才。我們將積極發掘並培養各國・各地區的經營者，同時專注於培育支撐全球各地門店的店長與銷售人員。

培育能在全全球活躍的「經營者」

迅銷集團致力於多元人才的招募與培育。其中的核心制度是UMC（UNIQLO Management Candidate），這是UNIQLO（優衣庫）獨有的制度，旨在培養未來的經營幹部候選人。

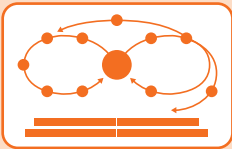
作為UMC入社的人才，首先會擔任門市銷售員或店長，並學習經營者的基本功，如制定單店銷售計劃、庫存管理、人員管理等。之後，將歷練更大型門市的經營、本部的功能部門，甚至海外本部職能或店長職務。培育過程不受年齡限制，而是依據個人適性與志向進行。

除了門市經驗，還會在本部功能部門解決全公司課題，並透過跨國調任，累積在陌生環境中克服挑戰的經驗，從而培養更高視野與格局，擴展作為全球經營者的活躍範圍。

目前，以UMC出身者為核心，約有500名經營幹部候選人正在成長。這些成長為經營幹部的人才，進一步培養下一代，形成良性循環，讓全球的人才儲備更為充實。



每年舉辦2次的「FR大會」。包含線上參與，來自全球約4,500名店長及總部員工參加



追求正確的經營

我們的理念

提高董事會獨立性，強化監督職能

迅銷集團秉持「改變服裝、改變常識、改變世界」的企業理念，致力成為全球最受人們青睞、No. 1 的品牌，並將業務擴張與可持續發展工作結合為一體。為實現此目標，我們致力於建立具備實效性的企業管治體系。

我們以監事制度為基礎，並透過確保董事會中過半數為外部董事，以提高其獨立性，同時強化其監督職能。此外，本公司透過執行董事制度，將經營決策與業務執行的職能分離，以實現迅速的經營判斷及業務執行。為輔助董事會的職能，我們設有提名與報酬諮詢委員會、風險管理委員會、可持續發展委員會等多個專責委員會，以促進迅速且公開的討論與決策。

各委員會人員構成

(截至2025年8月31日)

● 委員

		人力資源委員會	可持續發展委員會	披露委員會	資訊技術投資委員會	行為準則委員會	商業道德委員會	風險管理委員會	提名及薪酬諮詢委員會	人權委員會
執行董事	柳井 正	主席	●	●	主席				●	
	岡崎 健	觀察員	●	主席	●			主席		●
	柳井 一海		●							
	柳井 康治		委員長							
非執行董事	服部 暢達							●	●	
	新宅 正明	●			觀察員				主席	
	大野 直竹								●	
	KOLL KATHY MITSUKO		●						●	●
	車戶 城二								●	
	京谷 裕	●							●	
常任法定核數師	田中 智大		●	觀察員	觀察員		●	觀察員		
	水澤 真澄	●	●	觀察員		●		觀察員		●
外部法定核數師	金子 圭子	●				●				●
	樫谷 隆夫						●		●	
	森 正勝							觀察員		
主管人員、外部專家等人數		3	7	3	4	6	8	10	0	8

註：商業道德委員會主席由可持續發展部門的負責人擔任，行為準則委員會主席由法務部門的負責人擔任，人權委員會主席由公司外部的有識人士擔任。並將由外部董事及法定核數師基於各自的專業見解發表意見。

INTERVIEW | 獨立非執行董事專訪

傳承挑戰精神
為建立團隊經營體制
作出貢獻

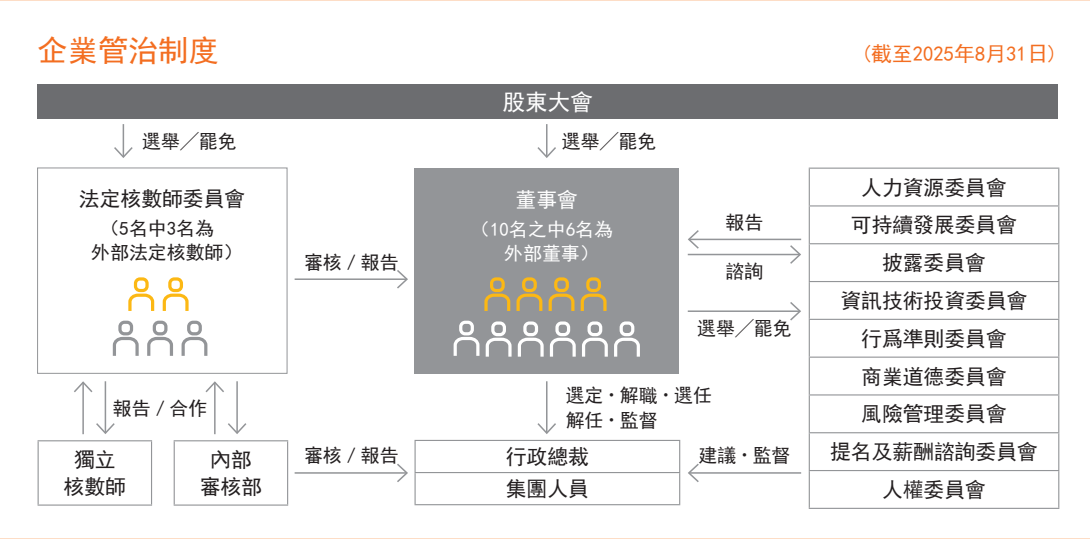
獨立非執行董事 京谷 裕



在過去三十載，迅銷集團成為日本成長最迅速的企業之一。我認為，背後的驅動力正源於其不斷設定高遠目標，持續挑戰自我，以及具備勇於突破的奮鬥精神。我至今仍清楚記得首次參加公司董事會時的驚訝感受。這與一般形式化的議事程序不同，在重要事項的決議時，與會者熱烈討論，提案內容亦常因而有所調整。我深刻感受到，整個氛圍猶如一家初創企業的董事會，充滿創業精神與活力。

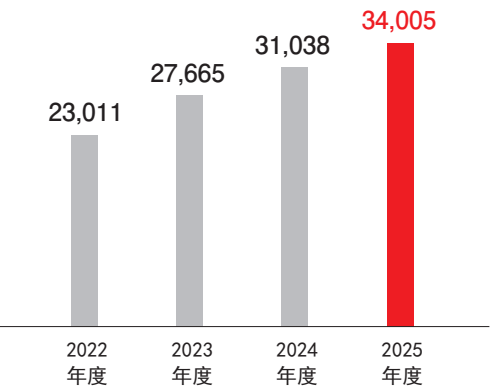
我們正在全球急速成長，而當中最重要經營課題就是培養管理人才。透過建立教育制度，並持續進行培育與選拔，我們在國內外的優秀管理人才已穩步增加，但仍需加快步伐。接著我們將建立個少數精英的經營團隊，以承接柳井董事長的領導精神。為此，在我擔任委員的提名及薪酬諮詢委員會裡，投入大量時間參與相關工作。董事會亦然，即使議題未必直接相關，許多討論內容仍與人事架構、組織重整等未來體制密切相關。近年來，隨著執行役員和各事業負責人有更多機會參與董事會，並從業務執行的角度發表意見，令外部董事對下一代管理階層候選人的理解進一步加深。

正如柳井社長常說的「一勝九敗」，本公司的優勢在於能從過去的錯誤中學習，持續推動自我革新與進化。我本人亦在貿易企業累積了不少失敗經驗，並從中培養出針對全球市場的洞察力。憑藉這些歷練，我將持續提供建議與支援，協助公司邁向「10兆日圓企業」的目標。

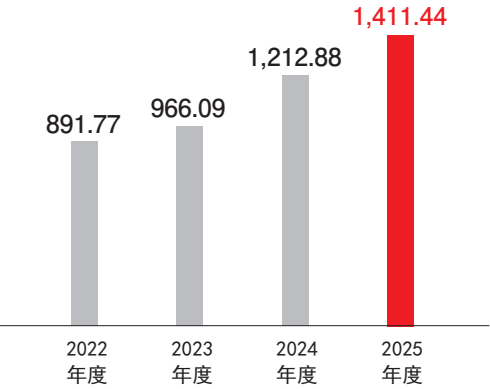


2 集團資產及收益(國際財務報告會計準則)

■ 收益 (億日圓)



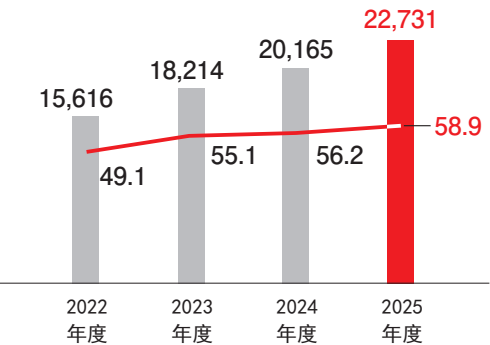
■ 母公司擁有人應佔溢利(每股盈利) (日圓)



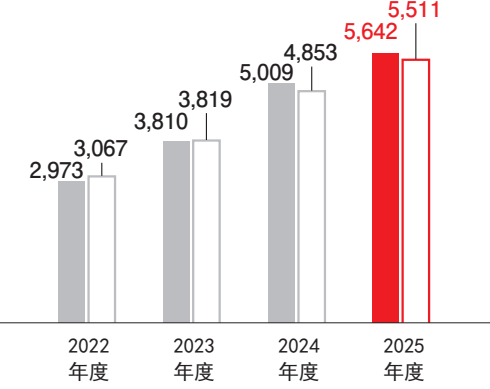
※集團按1:3的比例分拆普通股，並已於2023年3月1日生效。過往年度的基本每股盈利已將股份分拆影響計算在內。

■ 母公司擁有人應佔權益 (億日圓)

— 母公司擁有人應佔權益對資產總值比率 (%)



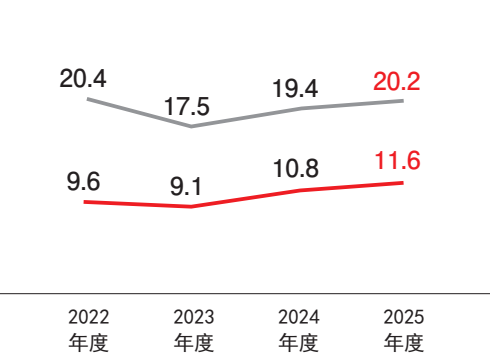
■ 經營溢利 (億日圓) □ 業務溢利 (億日圓)



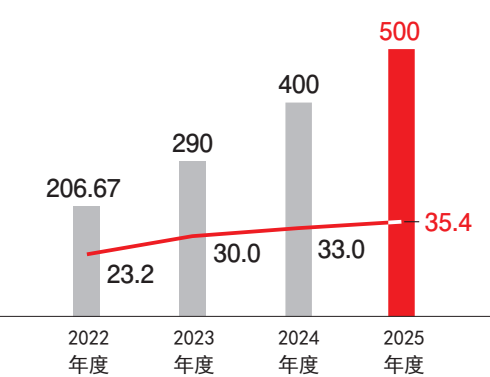
業務溢利之計算為收益減除銷售成本和銷售，一般及行政開支之餘額。

— 溢利對資產總值比率 (%)

— 母公司擁有人應佔溢利對權益比率 (%)

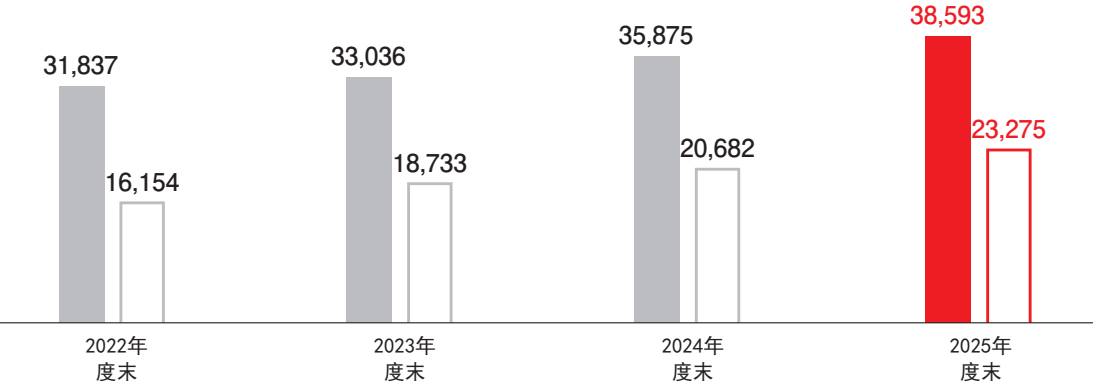


■ 每股股息 (日圓) — 派息比率 (綜合) (%)



※集團按1:3的比例分拆普通股，並已於2023年3月1日生效。過往年度的派息已將股份分拆影響計算在內。

■ 資產總值 (億日圓) □ 權益 (億日圓)

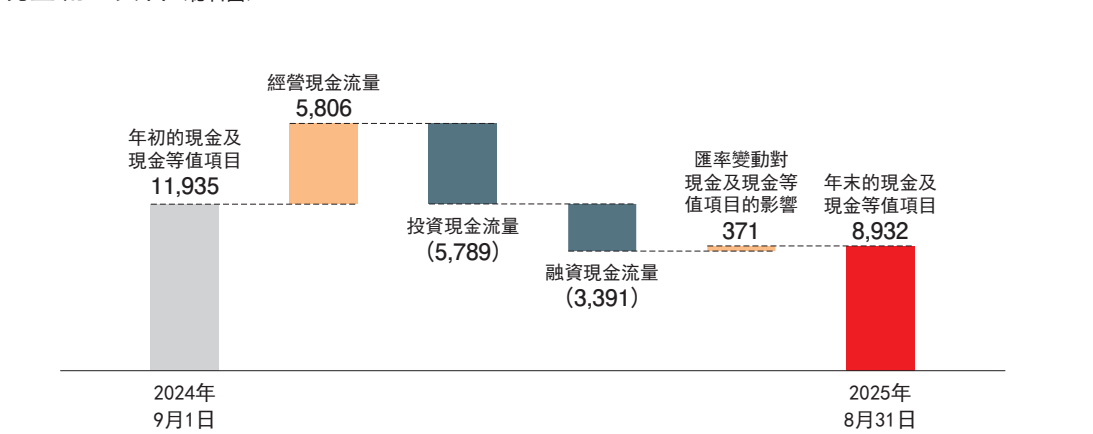


觀點看法

於2025年8月31日的資產總值為38,593億日圓，較上一綜合財政年度末增加2,717億日圓。主要因素為現金及現金等值項目減少3,003億日圓，貿易及其他應收款項增加124億日圓，其他流動金融資產增加4,291億日圓，存貨增加364億日圓，物業、廠房及設備增加866億日圓，使用權資產增加603億日圓，非流動金融資產減少238億日圓，按權益法入賬的聯營公司之投資增加118億日圓及衍生金融資產減少499億日圓。

於2025年8月31日的權益總額為23,275億日圓，較上一綜合財政年度末增加2,592億日圓。主要因素為保留溢利增加2,903億日圓及其他權益組成部分減少351億日圓。

現金流量資料 (億日圓)



觀點看法

於2025年8月31日的現金及現金等值項為8,932億日圓，較上一綜合財政年度末減少3,003億日圓。經營業務產生的現金淨額為5,806億日圓，主要收益來源為UNIQLO(優衣庫)事業。

投資業務使用的現金淨額為5,789億日圓，主要因素為淨增加額三個月以上到期的定期存款，購買物業、廠房及設備及投資有價證券的購買、出售及償還淨支付額。

融資活動使用的現金淨額為3,391億日圓，主要因素為已付現金股息及償還租賃負債。

3 經營方針、經營環境以及待解決問題等

經營方針・經營環境

迅銷集團秉持「改變服裝、改變常識、改變世界」的企業理念，致力為全球各地的人士提供穿著優質服飾，從而帶來喜悅、幸福與滿足。

LifeWear(極致的日常服)是迅銷集團服裝設計的经营理念，從生活需求出發，精心創造簡約而優質的服飾，旨在使所有人的日常生活更加豐富多彩。隨著人們越來越重視穿著的舒適感、愉快的生活體驗，以及對節約資源的關注，我們也獲來自全球愈來愈多顧客的支持。截至2025年8月止的財政年度，日本、南韓、東南亞、印度、澳洲、北美及歐洲等地區的UNIQLO(優衣庫)業務均錄得收益與經營溢利雙位數的大幅增長，進一步鞏固了我們在全球穩健盈利的營運體系。

LifeWear的理念獨一無二，在全球市場仍有龐大成長空間。歐洲和北美洲的服裝市場規模約為120兆日圓，而我們的市場佔有率仍不足1%。在東南亞、印度、澳洲及大中華地區，我們的市場佔有率也仍低於數個百分比，意味着尚有廣闊的擴展空間。我們相信，如果LifeWear的價值觀能普及全球，並成為人們日常生活不可或缺的品牌，我們便有望實現超過10%的市場佔有率。為此，我們將集中投入經營資源於以下課題，以持續推動高速成長。

長期目標

我們的目標是成為深受全球顧客信賴、且在其日常生活不可或缺的品牌。為此，我們不僅追求業務規模的全球第一，也致力在包含企業文化在內的業務品質方面，邁向全球頂尖水平。2023年財政年度我們步入「第四次創業」期，提出營收要達到10兆日圓的目標。其中之中期目標將在2028年財政年度力求實現5兆日圓的營收，同時強化我們的業務基礎。

需要應對的挑戰

1. 培養經營人才

我們為所有員工提供成長機會，無論其特質為何，並以公正的評估及優渥的薪酬作為回報。特別是針對採用與培養經營人才的核心課題，我們透過多元職涯路徑鼓勵「挑戰」，完全以實力主義進行「評估」，並採取或升格或降職的動態任用制度，進行人才「拔擢」。此外，管理層亦會親自參與「培育」，致力培養優秀且能獨立思考並付諸行動的理想人才，打造精簡高效的團隊。

2. 追求事業發展與可持續發展併進的商業模式

我們期望達到一個商業模式能生產顧客真正需要的商品，並在服裝的生產、運輸與銷售過程之中，確保環境及人權受到保障，以及積極推動重複使用與回收，實現可持續循環。我們的目標是希望迅銷集團的發展，能為全球各地人們生活和社會帶來豐富與美好。為了實現此目標，我們將致力減少溫室氣體排放、確立供應鏈可追溯性、推廣回收再利用、促進多元性以及社會貢獻等，並已訂立2030年財政年度的目標及行動方針，並加快推進相關工作。

3. 回應顧客需求，拓展客群

- 強化以顧客為本的商品開發

我們將善用應用程式會員基礎和門市網絡，收集並分析顧客的意見，將其應用於商品開發流程，掌握顧客生活方式的變化，加速推出人們「真正想要商品」。

- 深化個店經營模式

透過提升各地區或個別店鋪的經營能力，精準掌握在地顧客需求，優化商品組合與SKU管理，強化資訊傳遞，能讓顧客更加滿足的同時提升效率。為此，我們將加強培育人員，並推動工作模式轉型，使總部與店鋪能一體協作，共同解決課題。

- 店與電子商務的質性進化

我們將持續擴大門市網絡，聚焦於選址優越、能有效傳遞 LifeWear 理念的門市，並使其成為顧客日常生活之中不可或缺的基礎設施。此外，為了實現店鋪與電子商務無縫整合的購物體驗，我們將重新檢視電子商務的操作及包含供應鏈在內的便利程度，並強化資訊傳播與顧客溝通。

4. 全球收益支柱多樣化

- 推動海外UNIQLO(優衣庫)事業分部成長

在北美及歐洲市場，將透過擴大現有店鋪和電子商務的銷售規模，同時持續開設旗艦店及大型店鋪，推動業務高速增長。同時將加強當地人才的培養與提拔，以建立更穩固的經營體系。在東南亞、印度及澳洲地區，在注力銷售增長的同時，也將積極強化業務基礎，包括優化店鋪營運、商品組合與人才發展，為未來的加速成長奠定堅實根基。大中華地區將推動業務結構改革，店鋪的「拆舊建新」、強化品牌形象，以及提升個店經營能力，重返成長軌道。

- 國內UNIQLO(優衣庫)事業分部將繼續穩步成長

該事業分部將持續積極推動改革，包括店鋪的大型化與媒體化、強化個店經營、改善折扣率及提升生產效率，以達到收益與溢利的穩定成長。

- 轉型為具備全球視野的經營模式

各國及各地區的團隊將與全球總部保持緊密聯繫，從全球視角推動課題的發掘、解決與決策制定。同時，也將完善全球總部在商品、賣場佈置、電子商務、市場營銷及物流等領域的職能。

5. 擴大GU與全球品牌事業分部

- GU(極優)事業分部

將GU獨有的品牌價值具體體現在商業實踐中，徹底落實基本經營原則，致力建立穩固的品牌定位。為此，我們將精簡商品品項，提升每件商品的完成度。同時，以銷售計劃為核心，改變各部門的工作方式以加強協作，並提升生產調節能力，以消除缺貨及庫存過剩的問題。

- 全球品牌事業分部

活用UNIQLO(優衣庫)所累積的營商原則與「數碼消費零售企業」的基礎，全面提升各事業的經營水準，致力於在各國與各地區建立穩固的品牌定位。

6. 配合通脹時代的成本結構改革

積極投資於人才、IT、店鋪、倉庫及品牌建設，同時徹底活用既有資產，提升生產效率並擴大附加價值。此外，亦將改善採購流程，以達到更高的成本效益。

4 主要附屬公司（於2025年8月31日）

名 稱	已發行普通股 / 註冊股本面值(千)	持有投票權 比例	主要業務詳情	地 點
UNIQLO CO., LTD.	1,000,000日圓	100.0%	日本UNIQLO	山口縣/東京
迅銷(中國)商貿有限公司*	20,000美元	100.0%	海外UNIQLO	中華人民共和國 (「中國」)
優衣庫商貿有限公司*	30,000美元	100.0%	海外UNIQLO	中國
迅銷(上海)商業有限公司*	35,000美元	100.0%	海外UNIQLO	中國
FRL Korea Co., Ltd.	24,000,000韓圓	51.0%	海外UNIQLO	南韓
FAST RETAILING (SINGAPORE) PTE. LTD.	86,000新加坡元	100.0%	管理公司	新加坡
UNIQLO (THAILAND) COMPANY LIMITED	1,820,000泰銖	75.0% (75.0%)	海外UNIQLO	泰國
PT. FAST RETAILING INDONESIA	115,236,000印尼盾	75.0% (75.0%)	海外UNIQLO	印尼
UNIQLO AUSTRALIA PTY LTD	21,000澳元	100.0% (100.0%)	海外UNIQLO	澳洲
Fast Retailing USA, Inc.	8,201,621美元	100.0%	管理公司	美利堅合眾國 (「美國」)
Fast Retailing USA Technologies LLC	100,000美元	100.0% (100.0%)	管理公司	美國
FAST RETAILING EUROPE LTD	401,002歐元	100.0%	管理公司	聯合王國 (「英國」)
UNIQLO EUROPE LTD	40,000英鎊	100.0% (100.0%)	海外UNIQLO	英國
UNIQLO VIETNAM Co., LTD.	15,800美元	75.0% (75.0%)	海外UNIQLO	越南
UNIQLO INDIA PRIVATE LIMITED	2,000,000印度盧比	100.0%	海外UNIQLO	印度
G.U. CO., LTD.	10,000日圓	100.0%	GU	山口縣/東京
極優(上海)商貿有限公司	62,090美元	100.0%	GU	中國
FAST RETAILING FRANCE S.A.S.	2,000歐元	100.0%	全球品牌	法國
Theory LLC	116,275美元	100.0% (100.0%)	全球品牌	美國
PLST CO., LTD.	10,000日圓	100.0%	全球品牌	山口縣/東京

（附註） 於「持有投票權比例」一欄括弧內的數字表示由本集團附屬公司持有的投票權比例。

● 本公司(迅銷有限公司)的主要設施位於東京和山口縣。

* 英文版本內所有在中國成立的附屬公司的英文名稱均為譯名，僅供識別。

5 資本開支

（單位：億日圓）

	資本開支					
	日本UNIQLO	海外UNIQLO	GU	全球品牌	其他資訊科技	總 計
截止2025年8月31日財政年度累計	151	1,200	77	14	274	1,719

2. 本公司

1 本公司行政人員

（1）董事及法定核數師（於2025年8月31日）

職位及職責	姓 名	其他重要兼任職位
執行董事	柳井 正	Nippon Venture Capital Co., Ltd. 外部董事 一般財團法人迅銷財團理事長 UNIQLO CO., LTD. 董事長兼董事局主席、另外15間子公司董事
非執行董事	服部 暢達	早稻田大學大學院經榮管理研究科客席教授 博報堂DY控股外部董事 慶應義塾大學大學院經榮管理研究科客席教授 AIN HOLDINGS INC. 外部董事
非執行董事	新宅 正明	NTT DOCOMO BUSINESS, Inc. 外部董事 順天堂大學醫學部附屬順天堂醫院外部核數師
非執行董事	大野 直竹	Nomura Management School Foundation兼職理事 ASAI KEN ARCHITECTUAL RESEARCH INC. 特別顧問 PATIENCE CAPITAL GROUP特別顧問
非執行董事	KOLL KATHY MITSUKO	一般財團法人迅銷財團評議員 MPower Partners Fund L.P. General 合夥人
非執行董事	車戶 城二	Pacific Century Hotel Co., Ltd. 執行顧問
非執行董事	京谷 裕	MITSUBISHI SHOKUHN CO., LTD. 代表董事總裁兼CSO
執行董事	岡崎 健	一般財團法人迅銷財團評議員 迅銷(中國)商貿有限公司董事長 Fast Retailing USA, Inc. CEO PLST CO., LTD. 代表董事、另外21間子公司董事、執行董事
執行董事	柳井 一海	LINK THEORY JAPAN CO., LTD. 代表董事兼CEO Theory LLC 主席另外14間子公司董事、執行董事
執行董事	柳井 康治	
常任法定核數師	田中 智大	FR健康保險組合監事 迅銷(中国)商貿有限公司監事他子公司4社監事
常任法定核數師	水澤 真澄	LINK THEORY JAPAN CO., LTD. 法定核數師
法定核數師	金子 圭子	Anderson, Mori & Tomotsune LPC合夥人 UNIQLO CO., LTD. 法定核數師 Daifuku Co., Ltd. 外部董事
法定核數師	樫谷 隆夫	樫谷公認會計師事務所所長 Brain Core Co., Ltd. 董事長兼CEO FP Brain Co., Ltd. 董事長兼CEO Japan Freight Railway Company外部董事 Kaneshime Holdings Co., Ltd. 外部董事
法定核數師	森 正勝	International University of Japan特別顧問

附註 1. 董事服部暢達、新宅正明、大野直竹、Koll Kathy Mitsuko、車戸城二及京谷裕均為公司法第2條第15號所定義的非執行董事，已在東京證券交易所登記為獨立行政人員。

2. 董事柳井正、岡崎健、柳井一海目前分別擔任UNIQLO CO., LTD. 等集團附屬公司的董事，集團與各附屬公司之間訂有品牌使用等方面的相關合約。

3. 董事柳井正、Koll Kathy Mitsuko、岡崎健擔任一般財團法人迅銷財團的理事長及評議員，集團與該財團訂有寫字樓租賃等方面的合約。

4. 法定核數師金子圭子、櫻谷隆夫、森正勝均為公司法第2條第16號所定義的外部法定核數師，已在東京證券交易所登記為獨立行政人員。

5. 法定核數師田中智大、櫻谷隆夫是日本公認會計師，森正勝亦具備日本公認會計師資格。皆具備高度的財務及會計專業知識。

6. 法定核數師金子圭子現任Daifuku Co., Ltd. 的外部董事，集團及集團附屬公司與該企業之間存在倉庫自動化設備等相關交易。

7. UNIQLO CO., LTD.、LINK THEORY JAPAN CO., LTD.、迅銷(中國)商貿有限公司均為集團的全資附屬公司。

8. 其他兼任職務所屬機構與集團之間不存在任何利益關係。

9. 於2024年11月28日舉行之2024年8月定期時股東大會結束時，法定核數師新庄正明已退任。

(2) 有限責任合約內容概要

集團與非執行董事及外部法定核數師已根據公司法第427條第1項規定、簽訂公司法第423條第1項涉及的損害賠償責任的限定合約。

合約規定的全體非執行董事及外部法定核數師損害賠償責任上限、定為500萬日圓與法令規定金額之中的較高者。

(3) 董事及法定核數師相關報酬總額

1. 關於股東大會決議中對幹部報酬的規定

集團董事的報酬方面，於2021年11月25日召開的第60屆定期股東大會上為其議定了每年20億日圓以內(其中非執行為每年20,000萬日圓以內)的金額上限(該決議涉及的董事有9人，包括非執行董事5人)。

法定核數師的報酬方面，於2003年11月26日召開的第42屆定期股東大會上為其議定了每年10,000萬日圓的金額上限(該決議涉及的法定核數師有5人)。

2. 每位董事報酬的決定方針

集團各位董事報酬內容的決策方針，由董事會予以決定。方針內容摘要如下。

- 每位內部董事(指非執行以外的董事，下同)的報酬金額，將根據各自給定的計算方法得出計算結果，經由全體非執行董事組成的提名與薪酬諮詢委員會商議後，在商議結果的基礎上，由董事會委託董事長兼CEO柳井正在股東大會批准的報酬總額範圍內決定最終結果。
- 非執行董事的報酬為固定數額，具體金額由董事會予以決定。

3. 內部董事報酬構成及計算方法的決策方針

內部董事的報酬由①基本報酬以及②浮動報酬(短期浮動報酬及長期浮動報酬)構成，各項內容如下所示。各位董事報酬的計算方法及支付期限，將在經過上述提名與薪酬諮詢委員會的商議後，由董事會予以決定。

(a)基本報酬

根據各內部董事的等級，參照既定的報酬表計算得出，按月平均攤分支付。各位內部董事的等級，將在經過上述提名與薪酬諮詢委員會經過的商議後，由董事會予以決定。

(b)短期浮動報酬

參照按等級決定的短期浮動報酬表，決定短期浮動報酬的目標金額。透過期初根據業績目標 / 組織目標及個人目標設定目標的目標管理制度，按五級制對上年度的業績達成度進行評定，基於下列的支付基準表計算得出。

評定結果	定義	對應目標比例
A	大幅超越目標，並且執行過程常有優秀表現	200%
AB	達成目標，並且執行過程曾有優秀表現	150%
B	達成目標，或者執行過程曾有達成目標對應的優秀表現	100%
BC	未能達成目標，但認可其堅持不懈的努力	75%
C	未能達成目標，執行過程未及預期	50%

(c)長期浮動報酬

參照按等級決定的長期浮動報酬表，決定長期浮動報酬的目標金額。

長期浮動報酬目標金額因與迅銷集團的企業價值掛鉤，故採用屬於集團股票掛鉤型報酬的影子股票形式授予。影子股票屬於與集團股價掛鉤的現金結算型報酬，自授予日起計三年後允許行權，按照行權日當日的集團股價支付對應金額的現金。另，該部分概不支付股息及股息等值金額。

4. 關於決定各位董事報酬內容的相關委託

集團董事會將委託董事長兼CEO柳井正決定集團各位董事的報酬金額。董事長兼CEO柳井正將綜觀集團整體業績，對各董事的履職情況進行評估，判斷是否適任。此外，各位董事的報酬，將在經過由全體非執行董事組成的提名與薪酬諮詢委員會商議後決定，並以適當行使相關職權為前提。

5. 各位行政人員的報酬總額、各類報酬總額及適用行政人員人數

行政人員類型	公司類型	報酬總額 (百萬日圓)	各類報酬總額(百萬日圓)			適用 行政人員數 (人)
			基本報酬	短期浮動報酬	長期浮動報酬	
董事 (非執行董事除外)	撥表公司	968	474	310	184	4
	綜合附屬公司	329	218	80	31	
非執行董事	撥表公司	90	90	—	—	6
法定核數師 (外部法定核數師除外)	撥表公司	41	41	—	—	3
外部法定核數師	撥表公司	45	45	—	—	3

- 註1. 浮動報酬的入賬金額為2025年8月止年度業績評定結果前被列為撥備金的費用金額。實際支付金額根據各位董事的業績評定結果等因素計算決定。
2. 主要職務為集團綜合附屬公司行政人員的內部董事，其報酬由其任職的綜合附屬公司支付。
3. 非執行董事的報酬為每年1,500萬日圓的固定金額。
4. 本業務年度期間，各位董事的報酬均依據上述註2中經載列的流程決定，董事會認為，本業務年度期間的董事報酬詳況切實遵循了上述方針。
5. 法定核數師的報酬金額，將限制在上述的股東大會上批准的法定核數師報酬限額內，並由法定核數師商議後決定。

6. 行政人員的綜合報酬總額(綜合報酬總額超過1億日圓的人員)

氏名	報酬總額 (百萬日圓)	各類報酬總額(百萬日圓)		
		基本報酬	短期浮動報酬 (註1)	長期浮動報酬 (註2)
柳井 正(代表董事)	550	330	220	—
岡崎 健(董事)	416	142	90	184
柳井 一海(董事)	164	117	35	12
柳井 康治(董事)	166	102	45	18

- 註1. 如条文3.(b)所述，短期浮動報酬額上年度的業績評定得出。
2. 長期浮動報酬因與集團發行股票價格掛鉤且於未來支付，僅在相關董事完全滿足該計劃行權條件時給付。由於該給付金額不確定，當前列示金額為基於授予當時估算單價算得報酬於本期內分配之金額。此外，截至本期末，本次及迄今累計分配份額基於當日股價算得的估算金額相比基於授予當時股價算得金額，全體相關董事總計高出332百萬日圓(其中岡崎健高出309百萬日圓，柳井一海高出9百萬日圓，柳井康治高出13百萬日圓)。

(4) 兼任行政人員的重要薪酬

無。

(5) 行政人員賠償責任保險合約內容概要

集團與保險公司締結公司法第430條第3項第1號規定的行政人員賠償責任保險合約，將在被保險人面臨職權行為導致損害的索賠要求時，代為賠償相關損害，該合約按年續簽。但當中亦包含若干免責條款，例如對於被保險人違法獲利、犯罪行為、不當行為、欺詐行為等行為導致的損害不予賠償等。

該合約的被保險人為本集團及其附屬公司的董事、法定核數師、主管人員等主要的業務執行人員，且被保險人不承擔該合約產生的保險費用。

該合約在續簽時，內容將維持不變。

2 釐定自盈餘分派股息的政策

本集團視股東的盈利回報為最重要的課題之一，並以持續擴大全球事業和繼續根據業績合理分配盈利作為基本方針。

向股東分派股息時，施行方針是在考慮到集團未來擴大業務、提高盈利的資金需要和財務健全性的基礎上，根據業績積極派發高額股息。

本業務年度的期末派息，依據上述方針及本財政年度的綜合業績結果，由集團董事會決定為每股派息260日圓。因此，本財政年度的全年股息合計為500日圓，包括中期派息240日圓，比上年度增派100日圓股息。

綜合財務報表（國際財務報告會計準則）

綜合財務狀況表（於2025年8月31日）

（百萬日圓）					
項 目	於2024年 8月31日	於2025年 8月31日	項 目	於2024年 8月31日	於2025年 8月31日
資 產			負 債		
流動資產	2, 363, 271	2, 527, 815	流動負債	852, 390	911, 291
現金及 現金等值項目	1, 193, 560	893, 239	貿易及 其他應付款項	388, 656	390, 149
貿易及 其他應收款項	83, 929	96, 407	其他流動金融負債	104, 770	150, 942
其他流動金融資產	470, 554	899, 701	衍生金融負債	12, 716	19, 250
存貨	474, 460	510, 958	租賃負債	130, 744	126, 830
衍生金融資產	111, 658	94, 803	應付所得稅	65, 525	73, 072
應收所得稅	2, 210	8, 042	撥備	1, 774	1, 651
其他流動資產	26, 897	24, 662	其他流動負債	148, 201	149, 394
非流動資產	1, 224, 294	1, 331, 538	非流動負債	666, 920	620, 561
物業、廠房及設備	245, 742	332, 351	非流動金融負債	211, 147	141, 071
使用權資產	416, 712	477, 111	租賃負債	347, 318	386, 670
商譽	8, 092	8, 092	撥備	52, 652	55, 711
其他無形資產	92, 568	91, 606	遞延稅項負債	31, 896	22, 539
非流動金融資產	336, 302	312, 438	衍生金融負債	21, 385	12, 110
按權益法入賬的 聯營公司之投資	19, 559	31, 361	其他非流動負債	2, 521	2, 457
遞延稅項資產	32, 432	40, 889	負債總額	1, 519, 310	1, 531, 852
衍生金融資產	66, 995	33, 882	權 益	2, 068, 254	2, 327, 501
其他非流動資產	5, 888	3, 803	母公司擁有人應 佔權益	2, 016, 535	2, 273, 115
			股本	10, 273	10, 273
			資本盈餘	29, 712	30, 998
			保留溢利	1, 766, 073	2, 056, 437
			庫存股份，按成本	(14, 628)	(14, 529)
			其他權益組成部分	225, 104	189, 936
			非控股權益	51, 718	54, 385
資產總值	3, 587, 565	3, 859, 353	負債及權益總額	3, 587, 565	3, 859, 353

（附註）金額向下調整至最接近百萬日圓。

綜合損益表（截至2025年8月31日止年度）

（百萬日圓）		
項 目	截至2024年8月31日 止年度	截至2025年8月31日 止年度
收益	3, 103, 836	3, 400, 539
銷售成本	(1, 430, 764)	(1, 571, 681)
毛利	1, 673, 071	1, 828, 858
銷售、一般及行政開支	(1, 187, 713)	(1, 277, 701)
其他收入	20, 384	19, 491
其他開支	(6, 256)	(8, 087)
分佔按權益法入賬的聯營公司之利益	1, 417	1, 704
經營溢利	500, 904	564, 265
融資收入	67, 399	99, 143
融資成本	(11, 101)	(12, 834)
所得稅前溢利	557, 201	650, 574
所得稅	(163, 596)	(191, 421)
年內溢利	393, 605	459, 153
以下各方應佔：		
母公司擁有人	371, 999	433, 009
非控股權益	21, 605	26, 143
年內溢利	393, 605	459, 153

（附註）金額向下調整至最接近百萬日圓。

核數師報告

(譯文)
綜合財務報表的核數師報告

獨立核數師報告	
致迅銷有限公司 董事會	Deloitte Touche Tohmatsu LLC(德勤有限公司)
	執業會計師 指定及項目合夥人 增田洋平
	執業會計師 指定及項目合夥人 肝付 晃
意見 我們已根據公司法第444條第4節的規定審核迅銷有限公司及其附屬公司(以下簡稱「貴集團」)的綜合財務報表，其中包括於2025年8月31日的綜合財務狀況表，截至該日止年度的相關綜合損益表，綜合權益變動表及綜合財務報表附註。 我們認為，綜合財務報表已根據國際會計準則理事會頒布之國際財務報告會計準則編製，並根據公司會計條例第120條第1段後半部分省略部分披露項目，在所有重大方面均公平呈列 貴集團截至2025年8月31日止財政年度的綜合財務狀況及綜合財務表現。 意見之基礎 我們根據日本公認審核準則進行審核。在該等準則下，我們之責任在我們之報告內「核數師就審核綜合財務報表須承擔之責任」一節進一步闡述。根據日本審核綜合財務報表相關的道德守則，我們獨立於 貴集團，並已根據這些要求和守則遵守履行其他道德責任。我們相信，我們所獲得之審核憑證能充足及適當地為我們之審核意見提供基礎。 其他資料 管理層須對其他資料承擔責任。法定核數師及法定核數師委員會負責監督 貴公司董事履行與其他資料相關監控的設計和運行成效有關之職責。其他資料包括業務報告及相關補充附表。 我們對綜合財務報表作出之意見並無涵蓋其他資料，而我們不會對其他資料發表任何形式之核證結論。 就我們審核綜合財務報表而言，我們之責任為閱讀其他資料，從而考慮其他資料是否與綜合財務報表或我們在審核過程中獲悉之資料存在重大不符，或似乎存在重大錯誤陳述。倘若我們基於已進行之工作認為其他資料出現重大錯誤陳述，我們須報告有關事實。就此，我們毋須作出報告。 管理層及法定核數師及法定核數師委員會對綜合財務報表的責任 管理層須負責根據國際會計準則理事會頒布之國際財務報告會計準則編製及公平呈列綜合財務報表，並根據公司會計條例第120條第1段後半部分省略部分披露項目，及管理層釐定對編製綜合財務報表屬必要之有關內部監控，以使該等綜合財務報表不會存在由於欺詐或錯誤而導致之重大錯誤陳述。 在編製綜合財務報表時，管理層須根據國際會計準則理事會頒布之國際財務報告會計準則，並根據公司會計條例第120條第1段後半部分省略部分披露項目，負責評估 貴集團持續經營之能力，並披露與持續經營有關之事項(如適用)。 法定核數師及法定核數師委員會負責監督 貴集團董事履行與 貴集團財務報告流程的相關監控的設計和運行成效有關之職責。 核數師就審核綜合財務報表須承擔之責任 我們之目標為合理確定此等綜合財務報表整體而言不會存在由於欺詐或錯誤而導致之重大錯誤陳述，並發出載有我們意見之核數師報告。錯誤陳述可因欺詐或錯誤產生，倘個別或整體在合理預期情況下可影響使用者根據綜合財務報表作出之經濟決定時，則被視為重大錯誤陳述。 在根據日本公認審核準則進行審核之過程中，我們運用專業判斷，保持專業懷疑態度。我們亦： ●識別及評估由於欺詐或錯誤而導致綜合財務報表存在重大錯誤陳述之風險、設計及執行審核程序以應對該等風險，所挑選的程序乃取決於核數師的判斷，以及獲取充足和適當之審核憑證，作為我們意見之基礎。 ●於進行此等風險評估時，了解與審核相關之內部監控，以設計適當之審核程序，惟並非旨在對 貴集團內部監控之有效性發表意見。 ●評估管理層所採用會計政策之恰當性及作出會計估計和相關披露之合理性。 ●對管理層採用持續經營會計基礎之恰當性作出結論，並根據所獲取之審核憑證，確定是否存在與事項或情況有關之重大不確定性，從而可能導致對 貴集團之持續經營能力產生重大疑慮。倘我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意綜合財務報表中之相關披露。倘有關披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們結論乃基於截至核數師報告日期止所取得之審核憑證。然而，未來事項或情況可能導致 貴集團無法持續經營。 ●根據國際會計準則理事會頒布之國際財務報告會計準則，並根據公司會計條例第120條第1段後半部分省略部分披露項目，評估綜合財務報表之整體呈報方式、結構及內容，包括披露資料，以及綜合財務報表是否中肯反映相關交易和事項。 ●計劃和執行集團審計，以就集團內實體或業務單位之財務資料獲取充足及適當之審核憑證，作為對集團財務報表形成意見之依據。我們負責就集團審核目的而執行之審核工作之方向、監督和審閱。我們為審核意見承擔全部責任。 除其他事項外，我們與法定核數師及法定核數師委員會溝通了審核之計劃範圍、時間安排及重大審核發現，該等發現包括我們在審核過程中識別之內部監控之任何重大缺失。 我們亦向法定核數師及法定核數師委員會作出聲明，說明我們已符合有關獨立性之相關道德要求，並與彼等溝通可能被合理認為會影響我們獨立性之所有關係及其他事宜，以及相關消除威脅或防範措施而採取的行動(如適用)。 日本公認會計師法要求披露的利益衝突 貴公司與我們之間並無根日本公認會計師法的規定須予披露的利益。 Deloitte Touche Tohmatsu LLC(德勤有限公司) 2025年10月23日 (附註) 此為由Deloitte Touche Tohmatsu LLC(德勤有限公司)以日語刊發的綜合財務報表審核報告的中文譯本。本中文譯本沒有翻譯在「其他資料」部分中提及的「相關補充附表」中的其他資料。	
以 上	

公司簡介

公司名稱	迅銷有限公司 FAST RETAILING CO., LTD.
總公司	日本山口縣山口市佐山10717番地1，郵編 754-0894
六本木總部	日本東京都港區赤坂9丁目7番1號Midtown Tower，郵編 107-6231
有明總部	日本東京都江東區有明1丁目6番7號6樓 UNIQLO CITY TOKYO， 郵編 135-0063
成立日期	1963年5月1日
註冊資本	102億7,395萬日圓
業務內容	基於所持股份及股權以支配及經營集團全體事業活動
全職員工數(集團全體)	59,522名

投資者信息

上市證券交易所	東京證券交易所 主要市場 (股份代號9983) 香港聯合交易所 主板市場 (股份代號6288)
每手交易單位股票數	100股 (東京證券交易所) 300份HDR (香港聯合交易所)
會計結算期	8月31日
年度股東大會	11月下旬
末期股息 登記基準日	8月最後一天
中期股息 登記基準日	2月最後一天
	香港預託證券(HDR)持有者請參照本公司將於8月份、2月份發佈的新聞稿。

東證上市股票

日本東京都府中市日鋼町1-1
過戶代理 三菱UFJ信託銀行株式會社
郵編183-0044
TEL：0120-232-711(日本諮詢電話)

香港預托證券(HDR)

託管銀行 JP摩根大通銀行
處理機構 香港中央證券登記有限公司
香港灣仔皇后大道東183號合和中心17M樓
電話 +852-2862-8555(諮詢電話)
Website: www.computershare.com/hk/contact



迅銷有限公司
www.fastretailing.com

封面：UNIQLO與日本東麗公司歷經約十年共同出研發高機能填充物料『PUFFTECH』，並應用於PUFFTECH外套。該素材以化學纖維重現羽絨般蓬鬆結構，實現輕盈與保暖兼具。